



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

85,05 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«16» июня 2023 г.  
и.о.зав. кафедрой Э,УиП

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад  
Рафиков Денис Флуорович

[подпись]  
Научный руководитель:

д.п.н., профессор  
Уварина Н.В.

Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	2
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	7
1.1. Место и роль человеческих ресурсов в управлении организацией..	7
1.2. Сущность понятия лидерства в организации, виды лидерства.....	16
<b>ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОГОРСКОГО ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ И ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	28
2.1 Характеристика деятельности организации и кадрового состава ...	28
2.2. Оценка системы управления персоналом и лидерства в коллективе организации .....	36
2.3. Проблемы системы управления персоналом и лидерства в организации .....	43
2.4. Рекомендации по повышению конкурентоспособности организации за счет стимулирования развития лидерства и оценка их эффективности.....	53
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	66
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	69
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Выбранная тема исследования актуальна по ряду причин. Прежде всего, следует сказать, что коммерческий и некоммерческий секторы экономики России находится по состоянию на 2023 год в неустойчивом состоянии по причине усиления негативного влияния рисков разной направленности. Указанный факт свидетельствует о необходимости детального исследования всех аспектов организации работы экономических структур. Поскольку стратегически важным ресурсом для любой организации выступают человеческие ресурсы, исследование аспектов управления персоналом, их мотивирования абсолютно не вызывает сомнений.

Посредством формирования грамотной системы стимулирования мотивации труда, работников организации, возможно обеспечить достижение высокой заинтересованности работников в выполнении ими своих функциональных обязанностей, содействовать укреплению качества труда, а также сокращению текучести кадров. Главным результатом построения эффективной системы мотивации труда работников организации, выступает высокий уровень производительности труда, показатели качества работы. Одним из элементов управления мотивацией выступает предоставление возможности работникам занятия лидерских позиций в коллективе. Развитие лидерства в коллективе организации выступает толчком к повышению эффективности трудовой деятельности по ряду причин:

- работники стараются занять лидерские позиции для того, чтобы получить признание среди коллег, а также среди руководства;
- работники пытаются получить позицию лидера для того, чтобы повысить свой материальный достаток;
- работники стремятся к занятию лидерских позиций исходя из своих внутренних амбиций и так далее.

То есть, исследование особенностей понятия лидерства в коллективе организации представляет значительный интерес. Особенно важно стимулирование развития лидерства в современных условиях функционирования конкурентной среды, поскольку каждой организации важно развивать конкурентные преимущества, укреплять конкурентные позиции на рынке.

На повышении конкурентоспособности организации система управления персоналом, а также лидерства оказывает прямое влияние по нескольким причинам:

- грамотно выстроенная система управления персоналом и лидерство позволяют обеспечить качество трудовой деятельности;
- эффективная система управления персоналом и лидерство в коллективе организации стимулируют повышение личных показателей работников, что также положительно сказывается на результатах работы организации в целом.

Поддержание заданного уровня конкурентоспособности, а также повышение его среди конкурентов организации важно в сложившихся условиях нестабильности российской экономики. Ввиду указанного факта как нельзя кстати укреплять результаты труда работников через их личную мотивацию и улучшение индивидуальных показателей труда. Повышение результативности труда в организации через стимулирование развития лидерства в коллективе позволит обеспечить баланс всех протекающих в организации процессов, а также стабильность работы организации, что окажет положительное влияние на повышение конкурентоспособности, а также даст возможность нивелировать внешние угрозы, связанные с кризисным состоянием экономики 2023 года.

Достижение цели лидерства в конечном итоге оказывает положительное воздействие на поддержание стабильности трудовой деятельности и всех протекающих процессов в организации, стимулирует укрепление конкурентных позиций хозяйствующего субъекта на рынке, а

также дает возможность противостоять негативным последствиям кризиса и внешним рискам.

**Объект исследования** – процесс повышения конкурентоспособности организации.

**Предмет исследования** – влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации

**Цель исследования** – на основе теоретического анализа литературы разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в организации.

**Гипотеза исследования:** если обеспечить стимулирование развития лидерства в организации, то это позволит поддерживать конкурентоспособность и мотивацию труда работников.

**Задачи исследования:**

1. Определить место и роль человеческих ресурсов в управлении организацией.
2. Исследовать сущность понятия лидерства в организации, виды лидерства.
3. Представить характеристику деятельности администрации Красногорского городского поселения и кадрового состава.
4. Описать систему управления персоналом и лидерства в коллективе администрации Красногорского городского поселения.
5. Выявить проблемы системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения.
6. Разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения.
7. Представить эффективность предложенных рекомендаций для Администрации Красногорского городского поселения.

**Теоретическая база исследования** включает труды отечественных авторов, среди которых следует выделить Л.И. Абрамова, А.Р. Алавердова,

Я.Ю. Брынцалова, С.С. Краснова, М.Н. Крутцовой, О.Д. Ларина, Ю.А. Масаловой и ряда других авторов. Информационную базу составляет нормативно-правовые акты, а также учебную и периодическую литературу, ресурсы сети Интернет.

В данной работе применены такие **методы** как: анализ, синтез, сравнение и обобщение данных.

**Практическая значимость исследования** состоит в совершенствовании системы управления персоналом и лидерства в организации для возможности повышения отдачи от использования труда, повышения уровня конкурентоспособности. Результатом настоящего исследования выступает повышение отдачи от реализуемой технологии стимулирования мотивации труда работников, что будет способствовать росту производительности труда и обеспечению положительного морально-психологического климата за счет содействия достижению лидерских позиций в коллективе.

В выпускной квалификационной работе получены следующие результаты:

1. Уточнено понятие системы управления персоналом, а также понятие стимулирования трудовой мотивации роли лидерства в повышении уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

2. Исследована действующая практика системы управления персоналом и лидерства в коллективе Администрации Красногорского городского поселения, выявлены проблемы.

3. По выявленным проблемам в управлении персоналом в Администрации Красногорского городского поселения разработаны актуальные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства.

Внедрение в работу Администрации Красногорского городского поселения рекомендаций даст возможность в конечном итоге обеспечить повышение эффективности рабочего процесса как за счет повышения

заинтересованности в труде работников, так и благодаря улучшению качества их трудовой деятельности.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Место и роль человеческих ресурсов в управлении организацией**

Человеческие ресурсы экономического субъекта – сформированный штат работников – выступают стратегически важным ресурсом. Г.П. Бессокирная и Г.Г. Татарова под этим понятием определяют все население страны в трудоспособном возрасте, имеющее возможность к организации трудовой деятельности [42, с. 22]. Я.Ю. Брынцалов под человеческими ресурсами понимает группу граждан, обладающих всеми признаками трудоспособности, непосредственно занятых в предпринимательском процессе [9, с. 27]. Р.И. Гришин под человеческими ресурсами понимает население страны, непосредственно занятое в производственном или торговом процессе [14, с. 41]. По определению Л.А. Пархоменко под человеческими ресурсами можно определить всех трудоспособных граждан, зарегистрированных на территории страны [30, с. 57].

Обобщив рассмотренные выше определения понятия человеческих ресурсов, целесообразно сформировать авторское видение этого понятия. Под человеческими ресурсами принято понимать всех зарегистрированных на территории Российской Федерации (любого другого государства) граждан, которые способны к труду, а также тех, кто уже занят и организует трудовую деятельность.

Человеческие ресурсы организуют трудовую деятельность, в основу которой положено выполнение каждым конкретным работником и всем штатом предприятия возложенных на него согласно трудовому договору обязанностей и функциональных задач.

Так как человеческие ресурсы можно обозначить как один из главных

стимулирующих факторов достижения эффективности предпринимательской деятельности, важно сформировать грамотное управление ими. Определения понятия управления персоналом представлены на рис. 1.

Современная экономика подвержена влиянию тенденций Четвертой индустриальной промышленной революции (Индустрия 4.0), что свидетельствует о важности внедрения в управленческие процессы информационных технологий (ИТ-технологий). Можно представить авторское определение понятия управления персоналом с учетом данного факта.

Управление человеческими ресурсами ввиду влияния тенденций цифровизации экономики следует охарактеризовать как всю совокупность методов и инструментов в направлении управления и использования персонала с учетом применения современных ИТ-технологий.

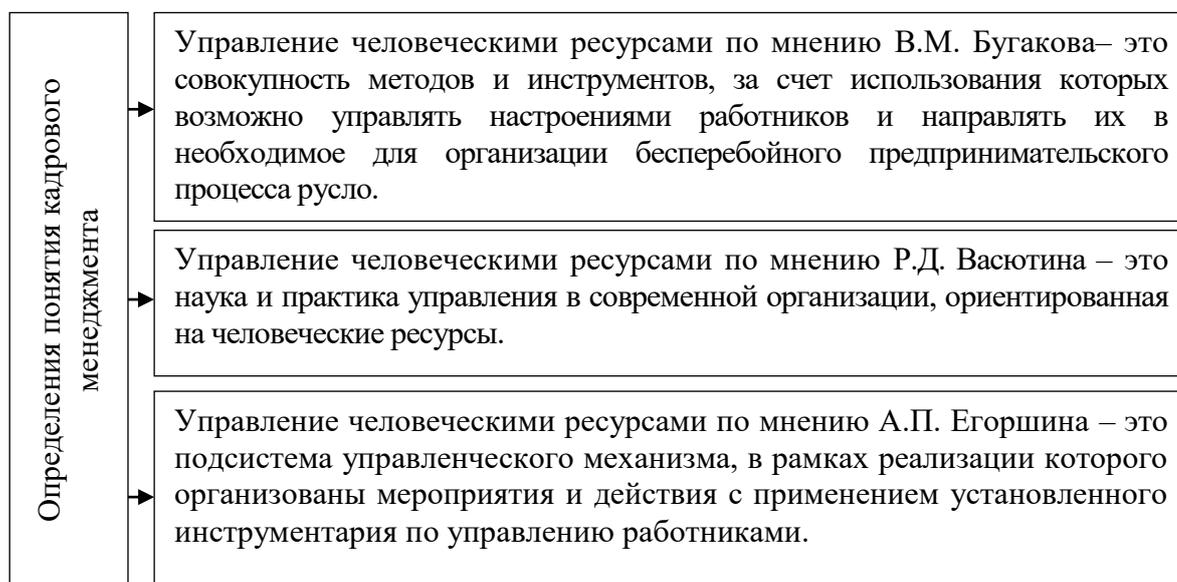


Рисунок 1 – Определения понятия управления человеческими ресурсами [10, с. 51; 11, с. 106; 17, с. 108]

Основные реализуемые направления управления человеческими ресурсами освещены в кадровой политике предприятия, под которой принято понимать совокупность документально закрепленных целей, задач, принципов и инструментов управления персоналом.

В.М. Бугаков под понятием кадровой политики понимает

документально закреплённые цели и принципы управления персоналом организации, а также перечень методов и инструментов воздействия на поведение персонала и трудовую деятельность [10, с. 51].

Р.Д. Васютин под кадровой политикой понимает сформированные и закреплённые в кадровых документах цели, принципы, методы управления человеческими ресурсами в организации [11, с. 106].

Реализуемая кадровая политика экономического субъекта, как правило, организована по следующим блокам:

- блок кадровой политики, в рамках которого формируется штат предприятия (здесь актуально использование технологий отбора и найма, адаптации работников);

- блок кадровой политики, направленный на использование человеческих ресурсов (здесь интерес представляют такие кадровые технологии, как мотивация и стимулирование, деловая оценка);

- блок развития штата.

Сформированная и реализуемая на предприятии кадровая политика может быть одним из рассмотренных и описанных ниже типов:

- активная политика, предполагающая как тактическое, так и стратегическое управление человеческими ресурсами с учетом использования широкого перечня кадровых технологий;

- пассивная политика, не предполагающая широкого перечня кадровых методов и инструментов;

- реактивная политика управления человеческими ресурсами, которая применяется в случае снижения производительности труда или же ухудшения морально-психологического климата в коллективе;

- превентивная политика с ориентиром на кадровый потенциал субъекта экономики.

Помимо рассмотренной выше классификации кадровую политику можно разграничить на открытую и закрытую. При реализации открытой кадровой политики на предприятии ее направления прозрачны для

работников, активно привлекаются специалисты извне, закрытый же тип кадровой политики предполагает внутренний рост и замещение кадров без привлечения внешних источников.

Независимо от фазы жизненного цикла хозяйствующего субъекта, система управления персоналом и реализуемая кадровая политика должны базировать на рядке принципов, следование которым позволяет сформировать устойчивый процесс управления персоналом и использования кадровых технологий (рис. 2).

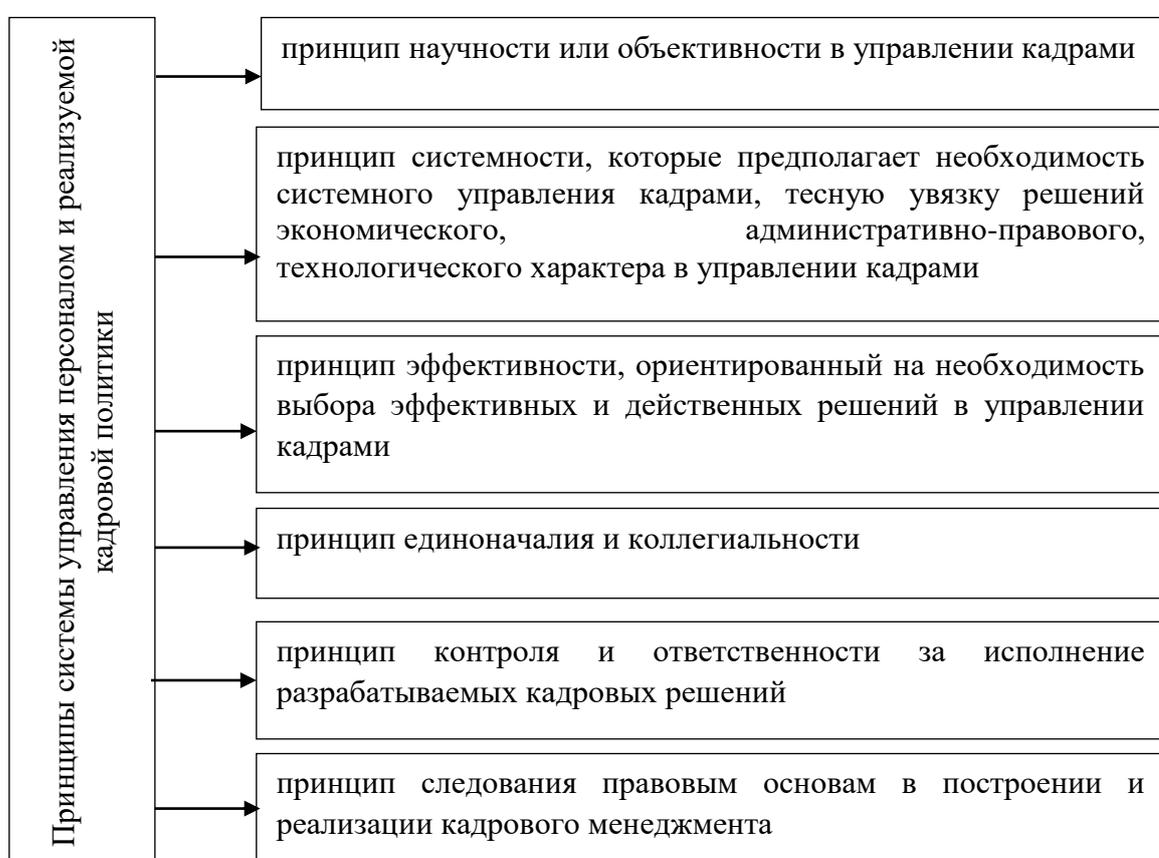


Рисунок 2 – Принципы системы управления персоналом и реализуемой кадровой политики в практике субъектов коммерческого и некоммерческого секторов [14, с. 54]

Главная цель в организации кадровой политики коммерческой компании заключается в формировании устойчивой и эффективной системы управления персоналом для того, чтобы обеспечить качество всего предпринимательского процесса.

Задачами кадровой политики, сформированной в организации, можно

обозначить следующие:

- достижение баланса интересов работодателя и работников организации;
- обеспечение высокого уровня производительности труда в организации;
- формирование максимальных экономических результатов за счет качественного предпринимательского процесса;
- достижение благоприятного морально-психологического климата в организации.

При построении кадрового менеджмента необходимо учитывать опыт зарубежных компаний, возможные новые направления в использовании человеческих ресурсов и управлении ими. Сложились два основных подхода в реализации кадрового менеджмента современных предприятий.

Первый подход базируется на менталитете, его сторонниками выступают Т.М. Горичева, Е.Ф. Майминас, Ю.Я. Ольсевич. Такой подход называется подходом «почвенников». И второй подход, названный подходом «западников», направлен на зарубежный опыт стран Запада в использовании отечественными предприятиями кадровых технологий; сторонники этого подхода – Н.Д. Кондратьев, А.Н. Привалов [17, с. 107].

На основе исследования зарубежного опыта в управлении персоналом и реализации кадровой политики необходимо активное использование инноваций, прежде всего, процессных, в управленческие процессы. Новизной исследования, таким образом, обозначено предложенное авторское определение понятия управления персоналом, а также реализации кадровой политики с учетом ориентации на внедрение инноваций.

Независимо от того, какая модель используется при определении жизненного цикла предприятия, важно на любом из этапов цикла управлять работниками, поскольку персонал – стратегически важный ресурс любого субъекта экономики.

Необходимо выделить следующие задачи правового регулирования

трудовых отношений следующие:

- формирование трудовых взаимоотношений между работниками и работодателем с использованием норм законодательства;
- обеспечение правовой защиты интересов работников организации;
- соблюдение в каждой конкретной организации установленных на законодательном уровне норм организации трудовых отношений;
- разработка и использование правовых актов локального характера для решения вопросов регулирования трудовых взаимоотношений между работником и работодателем.

Конституция определяет, что каждый гражданин страны свободен в праве выбора своей трудовой деятельности, рода занятий [1].

Сами трудовые отношения регулируются нормами ТК РФ, например, отдельные главы и статьи ТК РФ регулируют следующие аспекты организации трудовой деятельности: общие положения и характеристики трудовых отношений, требования к заключению трудовых договоров и регулированию кадровой документации, особенности нормирования рабочего времени, организации оплаты труда и так далее [2].

Трудовые отношения на коммерческом предприятии регулируются согласно трудовому договору, законодательные требования к которому можно увидеть в Ст. 57 ТК РФ [2]. Трудовое законодательство определяет срок действия трудового договора, который может быть либо неограниченным или бессрочным, либо срочным – не более 5 лет. Заключение срочного трудового договора имеет место в том случае, когда в силу специфики работы нет возможность заключить бессрочный договор между работником и работодателем.

Трудовой договор определяет, что работник должен в полном объеме и своевременно выполнять все возложенные на него обязательства, работодатель же, в свою очередь, – своевременно оплачивать эти работы.

Трудовое законодательство за последние годы претерпело ряд изменений и нововведений. Например, с начала 2021 года введен новый

формат трудовых книжек – электронные книжки [3].

С начала 2021 года внесены изменения в закон о персональных данных, поправки по которому можно увидеть на рис. 3.

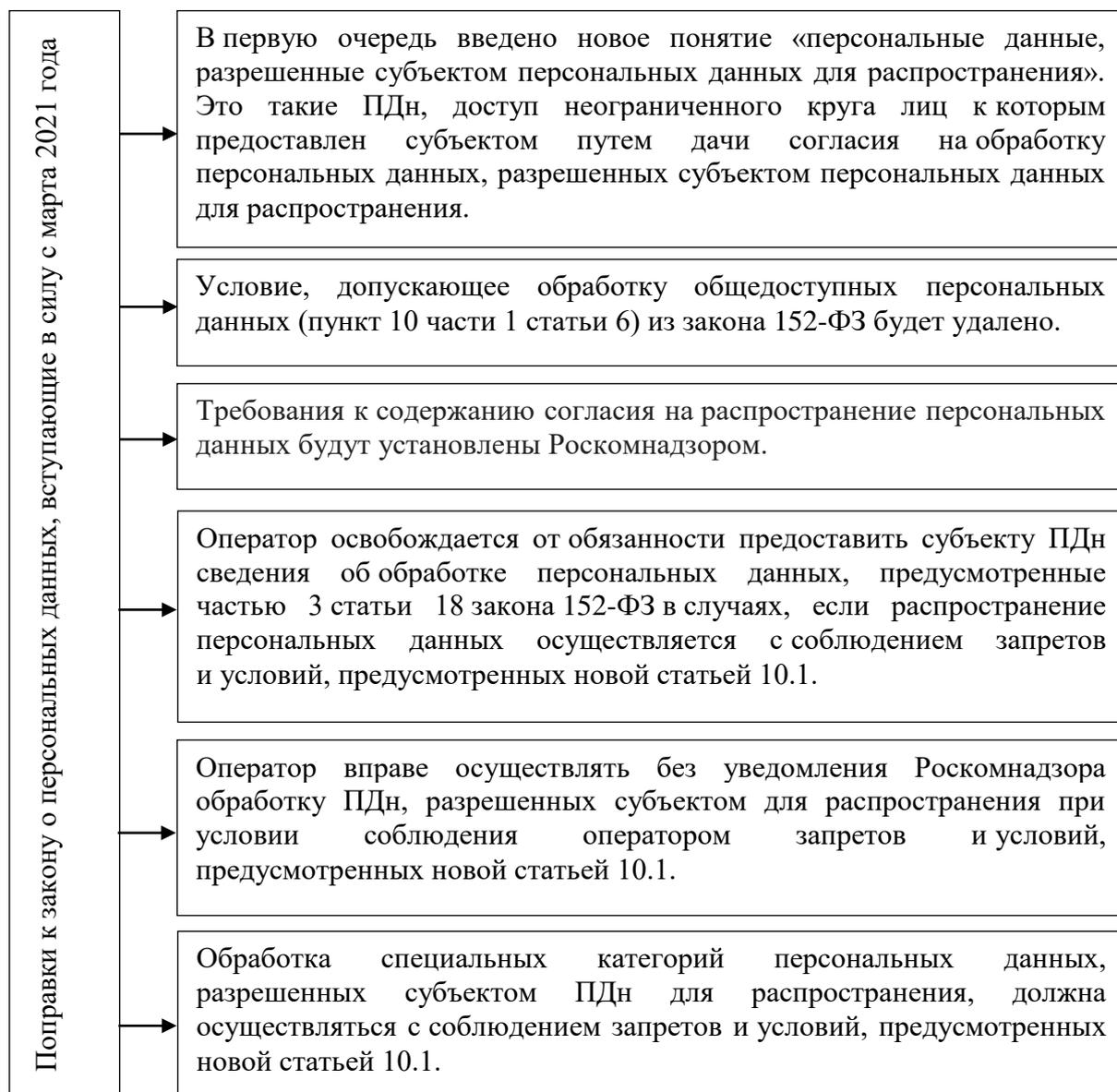


Рисунок 3 – Поправки к ФЗ № 152-ФЗ, вступающие в силу с марта 2021 года [4]

Поправки к законодательству необходимы к выполнению всеми участниками трудовых отношений.

С начала 2022 года было введено понятие профессионального стандарта, соответственно, раздел IX ТК РФ переименован и включает сведения о понятии квалификации работника, его профессиональном стандарте [2].

Согласно ФЗ № 407-ФЗ введены также новые правила регулирования работы удаленно, к таким правилам необходимо отнести следующие:

- помимо постоянной работы на удаленной основе сформировано несколько видов временной удаленной работы – это непрерывная работа удаленно на срок, не превышающий полгода, а также чередование удаленной и офисной работы;

- установлены правила для перевода по инициативе работодателя работника на временную работу: решение органов государственной власти на перевод работников в режим работы онлайн или же при условии угрозы населению нормального уровня жизни (примером явился ввод карантинного режима для борьбы с распространением инфекции коронавируса и перевод части работников на удаленный формат работы);

- при переводе работника на формат удаленной работы работодатель должен обеспечить его необходимым оборудованием и техникой, либо компенсировать расходы на приобретение техники самостоятельно;

- при условии, что работник не выходит на связь более, чем двое суток, работодатель имеет право расторгнуть трудовые отношения.

Каждый работодатель при организации трудовых взаимоотношений с работником должен следовать всем изменениям и нововведениям в трудовом законодательстве во избежание наложения на предприятие штрафных санкций и ограничений.

Определение вектора системы управления персоналом определяется воздействием внешних и внутренних факторов, особенности влияния которых сводятся к тому, что на внешние факторы у предприятия непосредственного влияния оказать возможности нет, в то время, как внутренними факторами легко управлять. Факторы, оказывающие влияние на систему управления человеческими ресурсами и вектор кадровой политики, представлены на рис. 4.

Одним из внутренних факторов, влияющих на эффективность трудовой деятельности и использование труда, является сформированная система

управления персоналом, которая должна отслеживаться и оцениваться на постоянной основе.



Рисунок 4 – Факторы, определяющие вектор управления человеческими ресурсами и направлений кадровой политики [17, с. 307]

Таким образом, ввиду того, что человеческие ресурсы определены автором исследования как стратегически важный ресурс любого субъекта экономики, формирование и реализация кадровой политик не вызывает сомнений. Кадровая политика определяет направления управления человеческими ресурсами для целей роста производительности труда, повышения отдачи от использования труда.

## 1.2. Сущность понятия лидерства в организации, виды лидерства

Для субъектов коммерческого и некоммерческого секторов важно формирование грамотно выстроенной системы управления персоналом и реализуемой кадровой политики. Кадровая политика, как было отмечено в п. 1.1 настоящего исследования, предполагает распределение направлений управления персоналом на три блока в зависимости от реализуемых кадровых технологий – это блоки формирования штата (особенно актуален на этапе создания организации), использования штата и развития штата (актуальны на этапах роста и зрелости).

Для того, чтобы организовать грамотный механизм управления персоналом хозяйствующего субъекта, необходимо закрепить в кадровой политике и использовать широкий перечень кадровых технологий с разным направлением их влияния на работников. Кадровые технологии можно классифицировать на четыре основные группы методов:

- методы экономической направленности, куда включены кадровые технологии планирования, карьерного роста, мотивации и стимулирования, лидерства, обучения и так далее;

- административные методы, в основу которых положено формирование штата и установление связей между работниками и структурными подразделениями, формирование и реализация стиля управления, а также документирование кадрового менеджмента;

- методы социального характера, в основу которых положено стремление организовать положительный моральный климат в коллективе и сформировать положительные настроения работников;

- психологические методы, имеющие тесную связь с методами социальной направленности, направленные на развитие личных, а также профессиональных качеств работников.

Для субъектов коммерческого и некоммерческого секторов важное значение приобретают технологии мотивации и стимулирования труда, в

частности, материальные поощрения за выполненную работу, а также возможность достижения лидерских позиций в коллективе.

Технология лидерства является составляющим элементом системы стимулирования мотивации труда.

Мотивация выступает важнейшей управленческой компетенцией для управления настроениями работников. В основу реализации функции мотивации заложено через использование побудительных мотивов к труду стремление оказать воздействие на трудовую деятельность.

Стимулирование мотивации трудовой деятельности выполняет ряд важных функций, среди которых следует выделить:

- побуждающая функция, значение которой заключается в том, что через применение методов и инструментов стимулирования мотивации труда возможно оказывать влияние на активность работника и его стремление к профессиональной деятельности;

- направляющая функция, которая заключается в том, что стимулирование мотивации труда определяет характер и цели профессиональной деятельности;

- регулирующая функция, заключающаяся в определении, регулировании контроле ценностных ориентиров, мотивов профессиональной деятельности.

Основными принципами стимулирования мотивации трудовой деятельности можно назвать следующие [8, с. 315]:

- формирование четких целей стимулирования мотивации труда и вытекающих из этих целей задач;

- взаимоувязка целей трудовой деятельности и вознаграждения за результаты;

- отслеживание предпочтений работников на предмет используемых мотивов и стимулов, контроль их настроений;

- постоянный мониторинг используемых мотивов и стимулов в системе мотивации;

- гласность реализуемого мотивационного механизма и наличие принципа обратной связи;

- достижение баланса и единения материального и нематериального поощрения трудовой деятельности;

- преимущественное применение положительных стимулов в системе мотивации, поскольку преобладание сдерживающих стимулов (например, штрафов и санкций) может значительно ухудшить психологический климат в коллективе.

Следование указанным принципам управления мотивацией трудовой деятельности позволяют сформировать данный процесс с максимально возможной отдачей и получением экономических и социальных выгод для предприятия.

Существует три основных типа мотивации работников, которые освещены ниже:

- тип мотивации, при котором работники ориентированы на общественную значимость выполняемого ими труда (в рамках данного типа мотивации актуализируется понятие лидерства в коллективе);

- ориентация на материальные ценности и акцентирование внимание на уровне оплаты труда;

- сбалансированное распределение работника между материальными и нематериальными ценностями.

Согласно представленному выше материалу видно, что используемые стимулы трудовой деятельности на каждого работника исходя из его личностных качеств, ценностей,убеждений оказывает разный эффект.

Далее освещены виды трудовой мотивации:

- материальная мотивация, ориентированная преимущественно на материальные ценности работника (данный вид мотивации в условиях распространения капиталистических отношений значительно усилился);

- социальная мотивация, в основу которой заложены моральные и нравственные ценности личности работника, осознание им труда как своего

долга, желание к самореализации и личностному развитию;

– организационная мотивация с акцентом на дисциплину труда.

Акцентирование внимания на управление лидерскими настроениями в коллективе организовано в рамках социальной мотивации трудовой деятельности персонала.

Система стимулирования мотивации труда распределена по блокам материального и нематериального стимулирования (рис. 5).



Рисунок 5 – Структура системы мотивации труда [8, с. 316]

Предоставляемая работникам возможность достижения лидерских позиций в коллективе является одним из инструментов нематериального стимулирования мотивации труда.

Можно выделить два основных вида лидерства в коллективе:

– формальное лидерство, при котором лидером выступает назначенный согласно штатного расписания руководитель;

– неформальное лидерство, при котором лидерские позиции достигаются сотрудником через его способности, авторитет. Умение и

прочие качества.

В определении типов лидерства интересно остановиться на предложенной экономистами Херси и Бланшаром модели ситуационного лидерства, согласно которой выделены следующие типы лидерства [16, с. 117]:

– участвующий тип лидерства, при котором отмечена высокая ориентированность на людей, то есть применение такого типа лидерства предполагает преимущественное решение поставленных задач командой;

– убеждающий или наставнический тип лидерства предполагает высокую ориентацию на решение задач с высоким ориентиром на людей, при таком типе лидерства руководитель по-прежнему определяет целевые ориентиры и задачи, однако стремиться вовлечь сотрудников в решение этих задач;

– делегирующий тип, когда лидер передает ответственность за решение задач другому сотруднику, при таком типе лидерства характерна низкая ориентация на решение задач при низкой ориентации на людей.

– указывающий тип, при котором руководитель (или лидер) принимает решение самостоятельно, при таком типе лидерства характерна ориентация на решение задач высокая при низкой ориентации на людей.

По теории Левина сформулированы два типа лидерства [16, с. 117]:

– авторитарный (автократичный) тип лидерства, при котором руководитель контролирует все процессы в организации, принятие решений централизованно;

– коллегиальный (демократический) тип лидерства, когда все решения в организации принимаются руководителем совместно с подчиненными;

– либеральный тип лидерства, при котором сотрудники обладают свободой в принятии управленческих решений.

Преимуществами авторитарного лидерства являются следующие:

- авторитарные лидеры способны выполнять проекты в сжатые сроки;
- этот стиль полезен, когда нужны решительные действия;

– автократическое лидерство может быть успешным, когда лидер обладает наиболее полными знаниями относительно остальной части коллектива.

Недостатками авторитарного лидерства являются следующие:

- данный стиль не способствует творчеству;
- коллеги могут видеть таких лидеров в отрицательном свете из-за подавления инициативы и чрезмерного контроля.

Преимуществами коллегиального лидерства являются следующие:

- согласно исследованию Левина, это самый эффективный стиль лидерства;
- коллегиальное лидерство способствует повышению качества работы;
- оно поддерживает творческий настрой, а участники коллектива чувствуют себя причастными;
- каждый понимает общую картину и заинтересован в достижении конечной цели.

Недостатками коллегиального лидерства являются следующие:

- коллективы с коллегиальным лидером не столь продуктивны, как в случае с авторитарным стилем лидерства;
- чтобы совместная работа была эффективной, все участники коллектива должны быть вовлечены в процесс.

Преимуществами либерального лидерства являются следующие:

- Либеральный стиль может быть полезен, если все участники коллектива являются квалифицированными экспертами.
- этот стиль лидерства понравится тем, кому важна самостоятельность;
- если у коллектива та же цель, что и у лидера, её можно будет достичь.

Недостатками либерального лидерства являются следующие:

– в условиях либерального лидерства функции и обязанности сотрудников размыты.

По тактике достижения поставленных целей можно выделить лидеров-консерваторов, реформаторов и революционеров [16, с. 117]. Наименее действенным типом лидерства можно назвать консервативный настрой руководителя. При этом, реформаторские или революционные действия лидера могут позволить повысить эффективность работы организации и укрепить уровень конкурентоспособности на рынке.

Понятие лидерства можно также охарактеризовать с точки зрения исследования теорий мотивации. Существуют две теории мотивации труда персонала:

1. Содержательные теории мотивации труда, в основе которых ориентация на внутренние потребности личности.
2. Процессуальные теории мотивации, направленные на сам процесс поведения работников.

В развитии процессуальной теории мотивации немаловажный вклад внес Портер-Лоулер, объединивший теорию ожиданий и теорию справедливости. В основу теории Портера-Лоулера заложены величины:

- затраченные усилия работником в процессе выполнения обязанностей;
- ожидания работника от выполненных им трудовых обязанностей;
- результат труда работника;
- вознаграждение работника за труд;
- степень удовлетворенности работника поощрениями за им труд.

Нетрудно заметить, что по теории Портера-Лоулера вознаграждение сотрудника тем выше, чем большие результаты показаны за выполненную работу.

Наиболее известной содержательной теорией мотивации труда является теория, предложенная У. Маслоу, который распределил все потребности человека в следующей градации (рис. 6).

Специфика теории У. Маслоу заключается в том, что мотивировать

работника можно только при условии удовлетворения его потребностей нижестоящего уровня. В первую очередь, каждый человек нуждается в удовлетворении физиологических потребностей (это потребности в пище и воде, сне), а далее уже возможно удовлетворение потребностей наиболее высоких иерархических ступеней, в частности, возможности достижения позиций лидера в коллективе. Данная возможность в пирамиде У. Маслоу находится на ступени «потребность в самоактуализации». То есть, высшей ступенью удовлетворения потребностей по теории У. Маслоу является потребности в самореализации и саморазвитии, здесь немаловажная роль отведена возможности занятия лидерских позиций в коллективе.

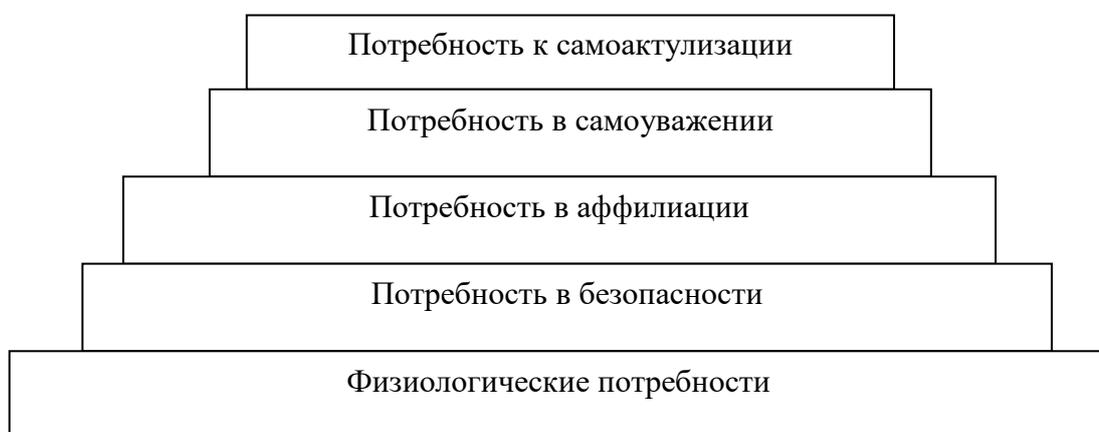


Рисунок 6 – Пирамида А. Маслоу [19, с. 109]

Также одной из известных содержательных теорий мотивации можно отметить теорию Ф. Герцберга, который систематизировал факторы, воздействующие на мотивацию личности (рис. 7).

—

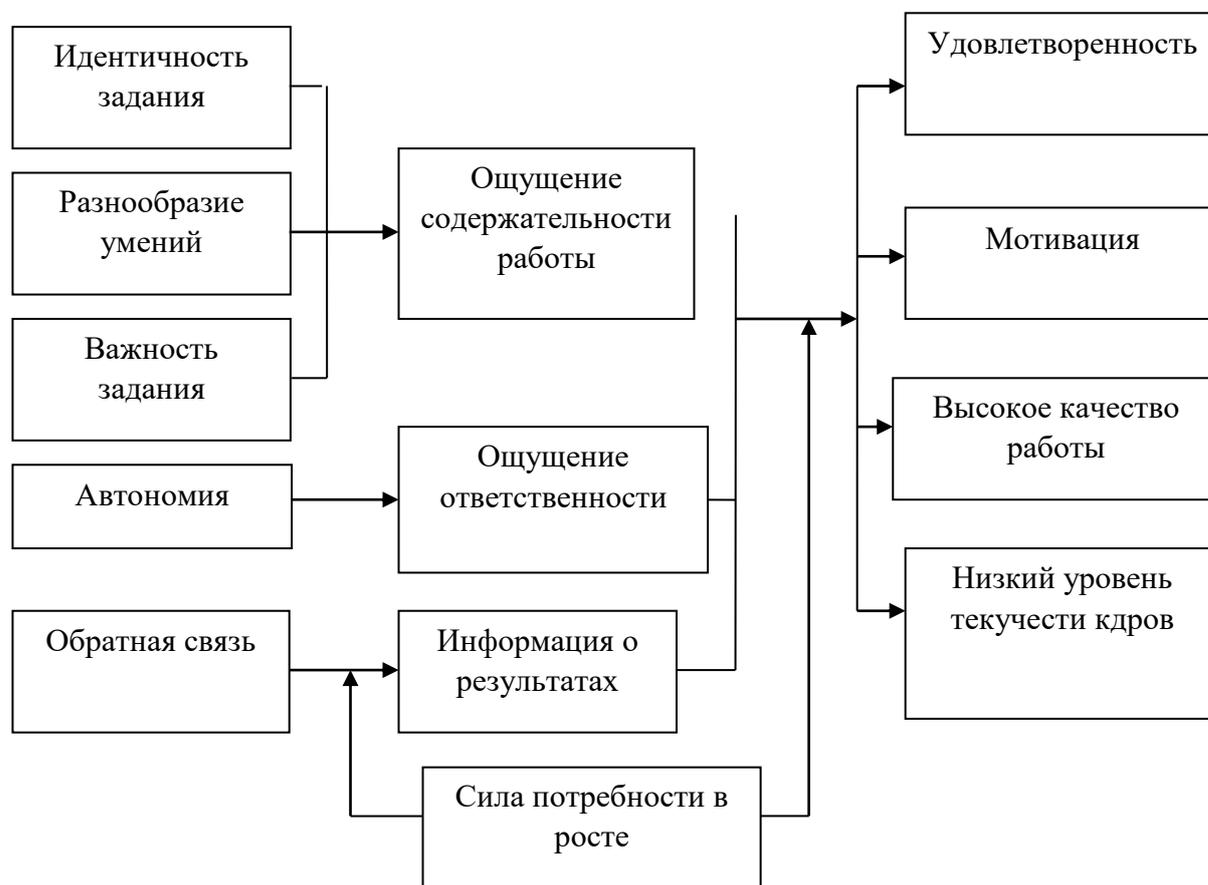


Рисунок 7 – Мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга [19, с. 114]

Экономист Ф. Герцберга в своей теории ориентировался на то, что усилить мотивацию и стимулирование трудовой деятельности могут только те условия, которые дают возможность к удовлетворению имеющихся потребностей высшего уровня.

Действенными инструментами, позволяющими обеспечить мотивирование работников к достижению ими лидерских позиций, можно назвать внедрение системы грейдинга, а также ключевых показателей эффективности (КПЭ) [9, с. 295].

Под грейдерской системой можно описать такой процесс, при котором позиции каждого работника определяются согласно занимаемой им должности и ценности для организации. Грейдирование выступает действенным инструментом стимулирования мотивации труда, поскольку для возможности повышения материального поощрения каждый работник стремится достичь высоких показателей труда, благодаря чему ему удастся

перейти на следующий грейд (получить новую должность) и повысить уровень оклада. Нематериальная составляющая применения системы грейдинга определена возможностью работниками занять лидерские позиции в коллективе, получить похвалу от вышестоящего руководства, само реализоваться при переходе на более высокий грейд[9, с. 295].

Система грейдов также оказывает положительное влияние на возможность повышения уровня квалификации работников организации, поскольку в стремлении перейти на более высокий грейд работник будет стремиться повысить качество своей трудовой деятельности, улучшить результаты работы, повысить уровень знаний, навыков и умений.

В настоящее время помимо системы грейдов развитие также получила система КПЭ, основные этапы внедрения которой графически систематизированы на рис. 8.

Преимуществами использования КПЭ является возможность повышения качества трудовой деятельности, поскольку работники для получения материального поощрения, а также для возможности занятия лидерских позиций будут стремиться достичь заданных показателей работы.



## Рисунок 8 – Этапы разработки КПЭ [9, с. 296]

Высокие показатели КПЭ работника могут стать движущим фактором достижения им лидерских позиций в коллективе.

Таким образом, в основе системы управления персоналом лежит применение экономических, административных и социально-психологических кадровых технологий, в частности, системы мотивации труда, одним из элементов которой выступает возможность достижения лидерства в коллективе. Лидерство, как выяснено, может быть формальным или нефформальным.

В целях развития и совершенствования системы стимулирования мотивации труд важно использование современных инструментов и методов, связанных с тенденциями цифровизации экономики. Активно в практику российских компаний внедряются КПЭ и грейдинг, за счет которых можно управлять мотивационными настройками работников и движением их к достижению лидерских позиций через сформированную систему показателей оценки их трудовой деятельности, а также через возможность позиционирования должностей согласно ценности для организации.

В качестве обобщающего вывода по первой главе исследования необходимо сказать, что человеческие ресурсы являются важным ресурсом любой организации, для чего необходима организация результативного управления персоналом с применением совокупности кадровых технологий.

В реализации кадрового менеджмента важной технологий для управления настройками работников и результатами их трудовой деятельности выступает технология стимулирования мотивации труда.

Для стимулирования мотивации трудовой деятельности работников, как было выяснено в ходе подготовки теоретического материала по теме исследования, применяются методы материального и нематериального характера. Соответственно мотивация труда работников может носить материальный или денежный характер или же быть нематериальной или

социально-ориентированной направленности. Стремление к достижению лидерских позиций является элементом нематериального стимулирования мотивации труда работников.

В практике российских организаций система стимулирования мотивации труда ориентировано по большей мере на материальных методах (оплате труда, премиях), однако в последнее время все большую актуальность также приобретают и материальные неденежные инструменты (например, предоставление путевок в лагеря детям сотрудников, путевок в санатории, оплата проезда до работы на такси или предоставление проездных и так далее). Дополнительно к материальным методам стимулирования мотивации труда применяются также нематериальные, акцент на возможности достижения лидерских позиций в коллективе необходим, это в целом позволяет повысить конкурентные позиции хозяйствующего субъекта на рынке.

## ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОГОРСКОГО ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ И ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1 Характеристика деятельности организации и кадрового состава

Основным видом деятельности Администрации Красногорского городского поселения является деятельность по управлению Красногорским городским поселением.

Формирование миссии, видения, стратегических целей организации заложено в основу разработки и реализации стратегии. Миссию и видение Администрации Красногорского городского поселения можно увидеть на рис. 9.

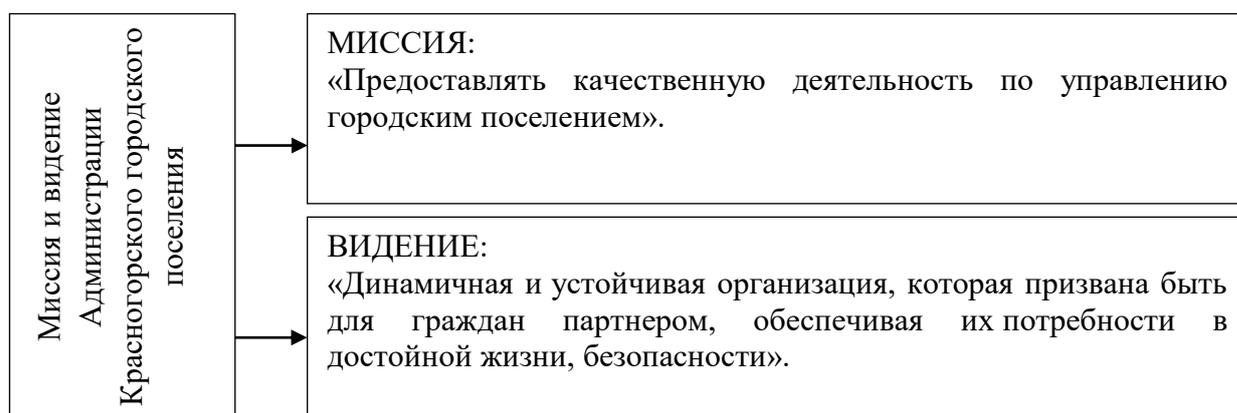


Рисунок 9 – Миссия и видение Администрации Красногорского городского поселения

Исходя из сформированной миссии и видения Администрации Красногорского городского поселения сформированы стратегические цели и ключевые ценности:

1. Ориентация на жителей Красногорского городского поселения Челябинской области.
2. Работа в команде.
3. Ориентация на результат.
4. Проявление инициативы.

## 5. Постоянное совершенствование.

На основе сформированной миссии и стратегических целей администрации формируется ее стратегия развития. Механизм формирования стратегии Администрации Красногорского городского поселения представлен на рис. 10.

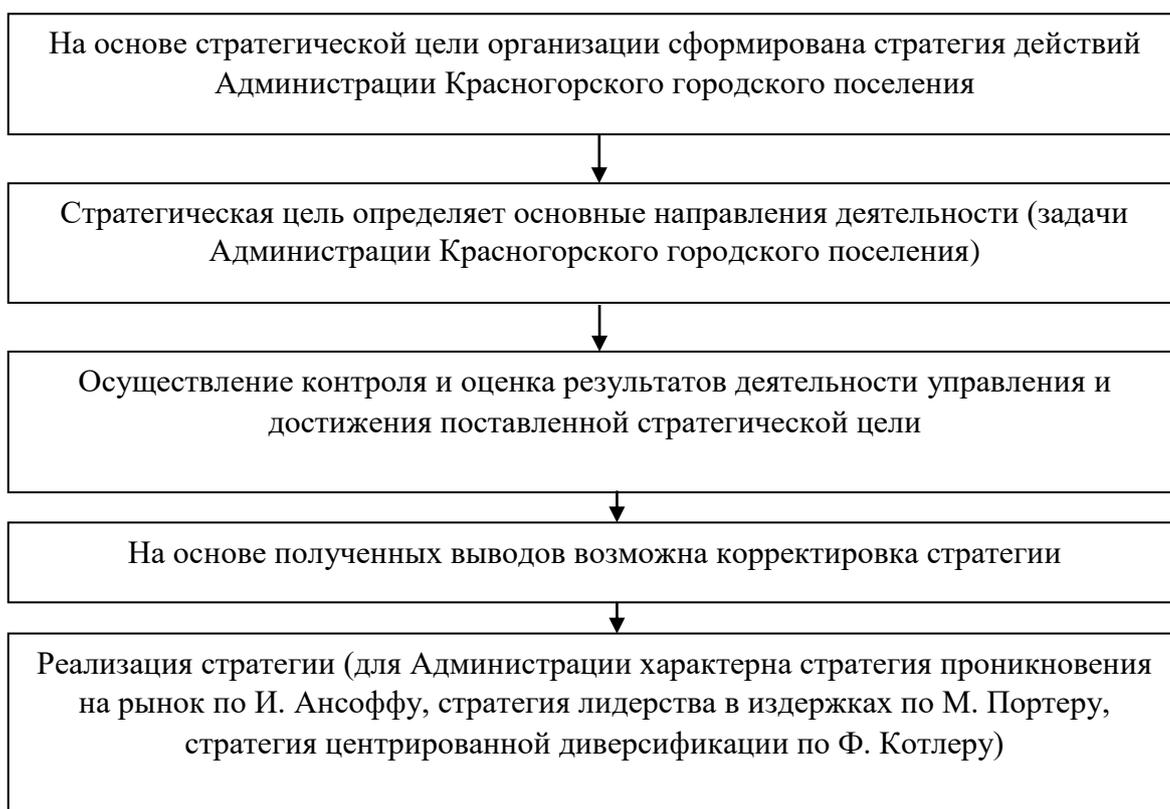


Рисунок 10 – Механизм формирования стратегии Администрации

Материалы рис. 10 свидетельствуют о том, что организация ориентирована на наступательные стратегические действия.

Бухгалтерская отчетность Красногорского городского поселения за 2023 год справочно представлена в Приложениях 1 и 2, Администрация несет ответственность за формирование и использование финансовых ресурсов поселения. Бюджет, как показано на рис. 11, за 2022 год сформирован с дефицитом, чистый операционный результат составил «-122854 тыс. руб.».

Если сравнивать динамику изменений чистого операционного результата бюджета поселения, то в 2022 году как видно по рис. 11, ситуация ухудшилась, дефицит был увеличен.



Рисунок 11 – Чистый операционный результат бюджета Красногорского сельского поселения за 2020 – 2022 гг., в тыс. руб.

Численность коллектива администрации включает 22 чел. на 01.01.2023 г. согласно штатного расписания, при этом, связи между работниками построены по принципу линейно-функционального управления. С организационной структурой управления можно ознакомиться на рис. 12.

Приложение №1 к  
решению Совета депутатов  
Красногорского городского поселения  
от 25.04.2019 г. № 201



Рисунок 12 – Организационная структура администрации

Принципами используемой линейно-функциональной структуры управления являются следующие:

– руководство возложено на Главу Красногорского городского

поселения;

– за каждым отделом закреплен начальник, в подчинении которого все сотрудники данного отдела;

– руководитель администрации организует линейное управление, функциональное управление возложено на начальников отделов администрации.

Главным преимуществом линейно-функционального построения организационной структуры администрации является возможность четко спланированного и грамотного распределения должностных обязанностей между всеми работниками независимо от уровня власти.

Руководством администрации применяется авторитарный стиль управления, то есть работники не имеют возможности для разработки новаторских идей и управленческих решений, творческая активность отсутствует и не представляется возможной.

За управление работниками Администрации Красногорского городского поселения ответственность несет заместитель главы, специального отдела не сформировано.

Для управления трудовой деятельностью и настроениями работников применяются методы экономического, социального характера и административные методы.

Далее будет оценен кадровый состав администрации. В табл. 1 – 5 обобщены аналитические сведения структурирования кадрового состава Администрации Красногорского городского поселения.

Таблица 1 – Кадровый состав по категориям работников

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	7	30,4	7	35,0	7	31,8
Специалисты, служащие и прочий персонал	16	69,6	13	65,0	15	68,2
Всего	23	100,0	20	100,0	22	100,0

Графически структура кадрового состава персонала предприятия по категориям в 2022 году приведена на рис. 13.



Рисунок 13 – Структура работников по категориям в 2022 году, в %

Судя по результатам аналитической табл. 1 видно, что основная доля работников администрации – это специалисты, служащие и также прочий персонал. Доля этой группы по итогам 2022 года сформирована в размере 68,2%, соответственно на руководящие кадры приходится 31,8% работников организации.

По материалам табл. 2 видно, что в 2022 году основная доля работников – это лица в возрасте 30 – 40 лет.

Таблица 2 – Возрастной состав работников

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
20-30 лет	2	8,7	2	10,0	2	9,1
30-40 лет	15	65,2	15	75,0	15	68,2
Свыше 40 лет	6	26,1	3	15,0	5	22,7
Всего	23	100,0	20	100,0	22	100,0

Графически структура кадрового состава персонала предприятия по возрасту по итогам 2022 года приведена на рис. 14.



Рисунок 14 – Структура работников по возрасту в 2022 году, в %

Гендерное распределение работников можно посмотреть в табл. 3.

Таблица 3 – Состав работников по гендерному признаку

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Женщины	17	73,9	17	85,0	17	77,3
Мужчины	6	26,1	3	15,0	5	22,7
Всего	23	100,0	20	100,0	22	100,0

Графически структура кадрового состава персонала предприятия по гендерному признаку по итогам 2022 года приведена на рис. 15.



Рисунок 15 – Структура работников по гендерному распределению в 2022 году, в %

На работников группы «мужчины» в штате администрации, как видно из табл. 3 и рис. 15, по итогам 2022 года приходилось 77,3% штата, что является преобладающей долей всей численности работников.

Кадровый состав Администрации Красногорского городского поселения по стажу работы представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Кадровый состав работников по стажу

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 1 года	2	8,7	3	15,0	5	22,7
1 – 5 лет	12	52,2	13	65,0	13	59,1
Свыше 5 лет	9	39,1	4	20,0	4	18,2
Всего	23	100,0	20	100,0	22	100,0

Графически структура кадрового состава персонала предприятия по стажу по итогам 2022 года приведена на рис. 16.



Рисунок 16 – Структура работников по стажу в 2022 году, в %

Как показано в представленной выше аналитической таблице 4, основная доля работников предприятия приходится на группу со стажем свыше 5 лет (доля составила 85,4% в 2022 году). По итогам прошедшего 2022 года несколько повысилась доля работников со стажем на предприятии менее года, что может свидетельствовать о повышении текучести и требует детализации анализа.

Структурирование работников администрации по уровню образования можно увидеть в табл. 5, которая позволяет сформировать вывод о преобладающей доле персонала с высшим образованием (доля составила 98,2% или 589 чел.).

Таблица 5 – Кадровый состав по уровню образования

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	20	87,0	19	95,0	20	90,9
Среднее специальное	3	13,0	1	5,0	2	9,1
Всего	23	100,0	20	100,0	22	100,0

Графически распределение работников администрации по уровню образования по итогам 2022 года приведено на рис. 17.



Рисунок 17 – Структура работников администрации по уровню образования в 2022 году, в %

Итак, в штате администрации по итогам 2022 года числилось 22 чел., иерархическая структура управления которыми, как было выяснено, построена с применением принципов линейно-функционального управления.

## 2.2. Оценка системы управления персоналом и лидерства в коллективе организации

В штате Администрации Красногорского городского поселения числится 22 чел., управление построено по принципу линейно-функциональных связей.

За кадровые вопросы отвечает заместитель главы администрации.

В управлении персоналом применяется авторитарный стиль управления, использование которого спровоцировало проблему в управлении кадрами – недостаток свободы на нижних уровнях управления работниками, отсутствие свободы для активизации их творческой активности и принятия ими креативных управленческих решений.

В целях поддержания высокой производительности труда в практике администрации реализуется кадровый менеджмент.

Управление работниками администрации организовано по следующим направлениям HR-деятельности, показанным на рис. 18, для возможности достижения максимально возможной производительности труда, достижения положительного чистого операционного результата (как выяснено, по итогам 2022 года чистый операционный результат составил «-123 млн. руб.»).

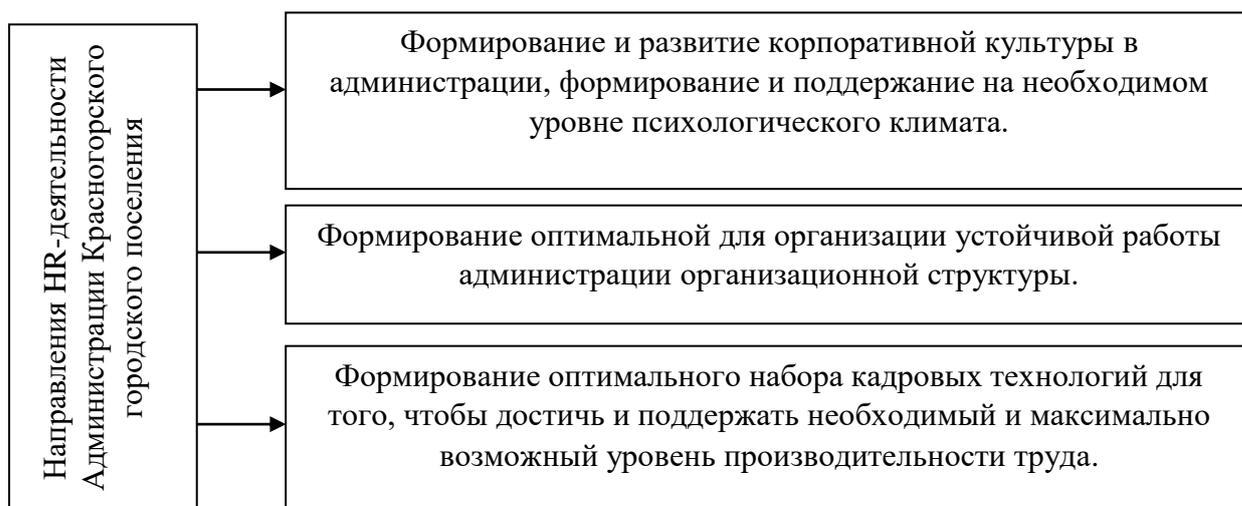


Рисунок 18 – Главные направления HR-деятельности

В Администрации Красногорского городского поселения применяется

широкий перечень кадровых технологий, среди которых следующие (рис. 19).

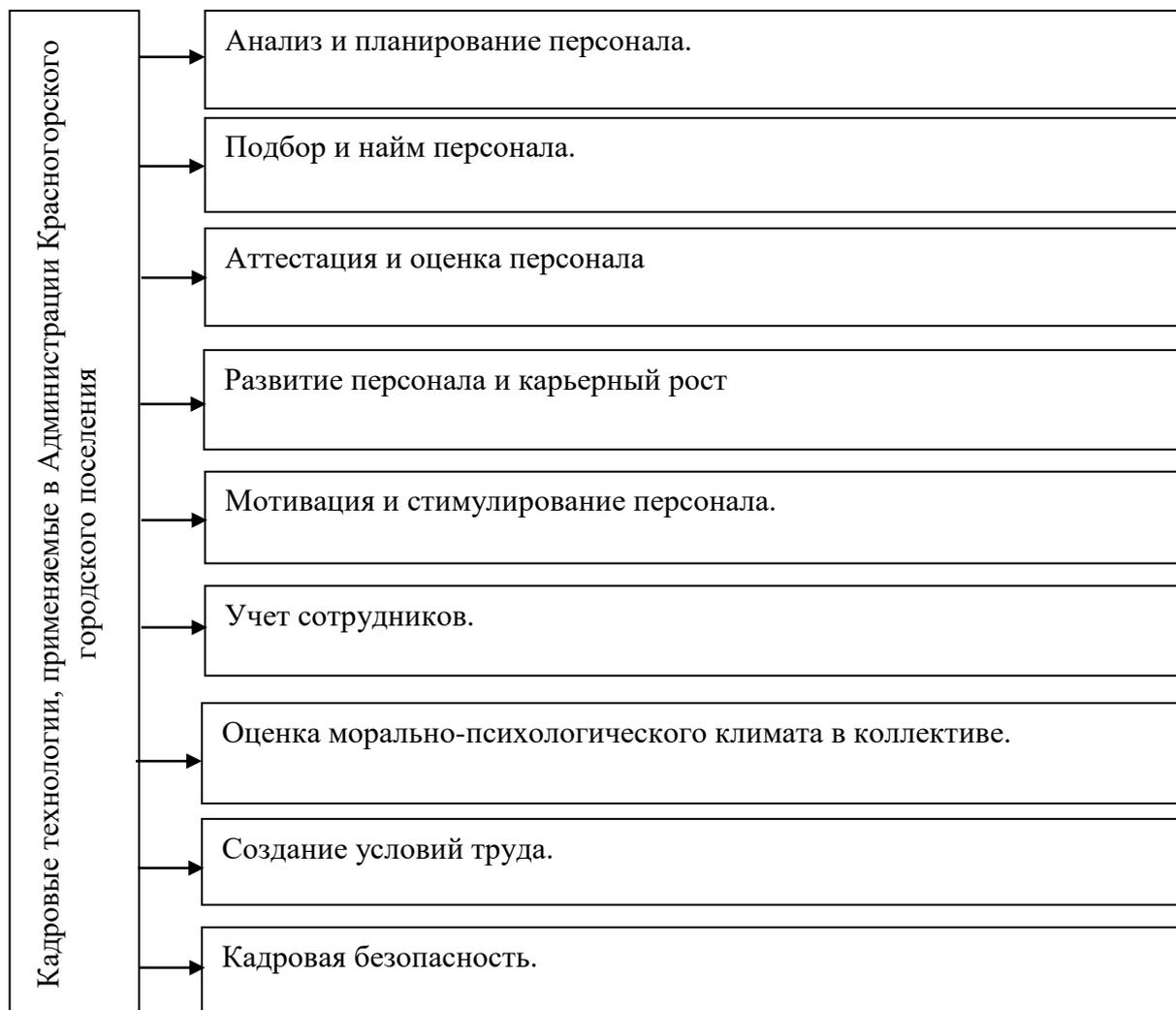


Рисунок 19 – Кадровые технологии в Администрации Красногорского городского поселения

Внеэкономические факторы, связанные с вводом в марте 2020 года карантинного режима, оказали влияние на работу всех организаций. По возможности с этого периода организован переход работников на удаленный режим.

Направление работников в отпуска, зачастую неоплаченные, определили ухудшение настроений человеческих ресурсов по причине нехватки финансовых средств и невозможности трудовой реализации.

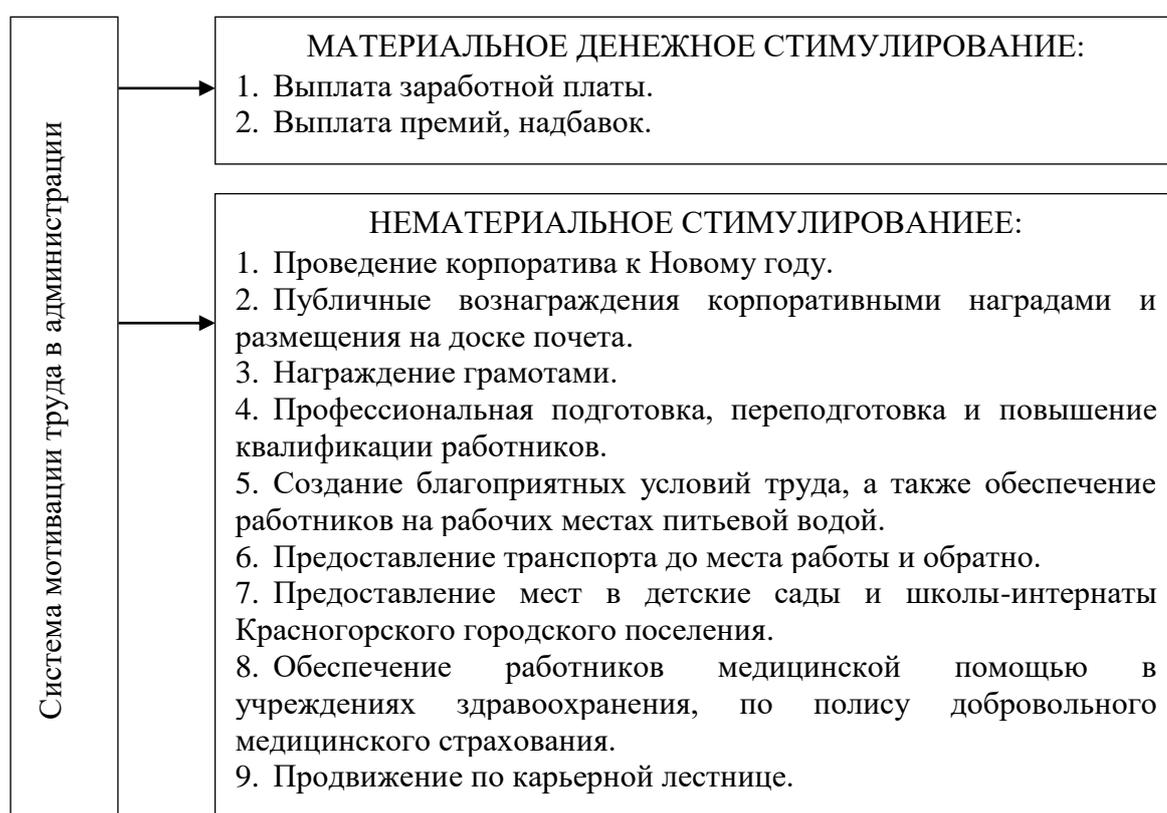
Администрации важно поддерживать микроклимат в коллективе согласно сложившимся «вызовам» экономики для недопущения ухудшения

моральных и психологических настроений и настроев работников.

В основу реализуемой кадровой стратегии Администрации Красногорского городского поселения заложена общая стратегия развития организации, относительно которой управление персоналом выполняет обеспечивающую функцию. В условиях кризисного влияния в администрации применяется кадровая стратегия снижения затрат на персонал.

Лидерство в коллективе организовано в рамках реализации кадровой технологии «мотивация и стимулирование персонала». На рис. 20 графически представлены направления сформированной системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации Красногорского городского поселения.

Проводимые мероприятия по стимулированию мотивации трудовой деятельности работников в практике Администрации Красногорского городского поселения подкрепляются соответствующими кадровыми документами. Главным мотивирующим инструментом в администрации, как, впрочем, и в любой другой организации, выступает заработная плата.



## Рисунок 20 – Общая система мотивации и стимулирования персонала в практике Администрации Красногорского городского поселения

Оплата труда работников администрации производится в соответствии с «Положением об оплате труда и премировании работников администрации». Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в соответствии утвержденными диапазонами должностных окладов по должностям и дифференцированы с учетом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре управления.

Размер должностного оклада конкретного руководителя, специалиста и служащего устанавливается лицом, уполномоченным для заключения с ними трудового договора, в зависимости от профессиональных навыков и знаний.

Также в оплату труда входят компенсационные выплаты (выплаты, предусмотренные трудовым законодательством доплаты и надбавки за работу в более сложных, по сравнению с нормальными, условиях труда) и дополнительно установленные компанией стимулирующие доплаты и премии.

Рис. 21 содержит аналитические сведения по уровню фонда заработной платы (ФЗП) в администрации.



Рисунок 21 – Динамика ФЗП и производительности труда администрации за три года, в тыс. руб.

Исследование динамики ФЗП интересно по причине того, что

установленные оклады для работников выступают основными мотивирующими факторами их трудовой деятельности.

Для того, чтобы отследить динамику ФЗП, представлена табл. 6.

Таблица 6 – Динамика ФЗП администрации за 2020 – 2022 гг., в тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения 2021 к 2020		Изменения 2022 к 2021	
				абс., тыс. руб.	тпр, %	абс., тыс. руб.	тпр, %
ФЗП	10295	9504	10718	-791	-7,7	1214	12,8

Согласно сведениям таблицы 6 видно, что ФЗП по итогам 2022 года сформирован в сумме 10718 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом отмечено наращивание фонда на 1214 тыс. руб. или на 12,8%. Основной причиной увеличения ФЗП является расширение штата персонала, а также повышение среднего уровня заработной платы. Если рассматривать динамику 2021 года к 2020 году, то можно сказать о сокращении ФЗП по причине оптимизации штата на 3 чел.

Основной причиной, стимулирующей укрепление ФЗП, является увеличение среднего уровня заработной платы, которая по годам составила:

- 2020 год – 37340 руб.;
- 2021 год – 39620 руб.;
- 2022 год – 40600 руб.;

Графическое отображение среднего уровня заработной платы в управлении в расчете на одного работника можно увидеть на рис. 22.

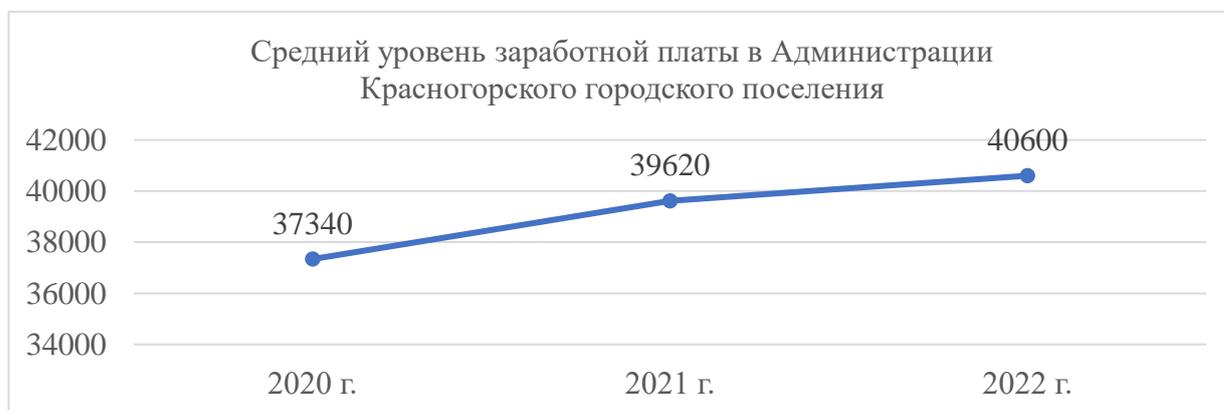


Рисунок 22 – Динамика средней заработной платы в Администрации

Красногорского городского поселения за три года, в руб.

Темп прироста среднего уровня заработной платы по итогам 2022 года составил 2,5% или 980 руб.

Помимо выплаты оклада, в практике Администрации Красногорского городского поселения установлена система премий и дополнительных выплат для работников.

В администрации предусмотрена доплата гражданским служащим за совмещение профессий, увеличение объема работы или же выполнение обязанностей временно отсутствующего служащего. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон служебного контракта в пределах выделенных лимитов бюджетных обязательств.

Также в администрации предусмотрена доплата за сверхурочную работу в соответствии с установленными трудовым законодательством нормами.

Администрация Красногорского городского поселения предоставляет социальные гарантии и компенсации в случаях:

- направлений в служебные командировки;
- переезда на работу в другую местность;
- исполнения государственных или общественных обязанностей;
- вынужденного прекращения службы не по вине работника;
- предоставления ежегодно оплачиваемого отпуска.

При увольнении в связи с выходом на пенсию оказывается единовременная материальная помощь в размере:

- при стаже от 2 до 5 лет в размере 15000 руб.;
- при стаже от 5 до 10 лет в размере 20000 руб.;
- при стаже от 10 до 15 лет в размере 25000 руб.;
- при стаже свыше 15 лет в размере 30000 руб.

За образцовое выполнение своих обязанностей для работников предусмотрены поощрения:

- объявление благодарности;
- выплата премии;
- награждение подарками;
- награждение почетной грамотной администрации;
- представление к званию лучшего по профессии;
- занесение на доску почета.

Оформление приказа о премировании организовано следующим образом:

- формируется список претендентов на премию;
- организуется проверка претендентов на премию и целесообразность выплаты им премии;
- при необходимости, корректируется список работников для выплаты премий;
- уточняется и проверяется размер премий;
- формируется конечный список работников, которым будут выплачены премиальные.

За особые трудовые заслуги работники Администрации могут быть представлены к:

- государственной награде;
- к награждению грамотой Губернатора Челябинской области;

Иных возможностей для занятия лидерских позиций, кроме указанных выше, не сформировано в администрации.

Так, для мотивации труда персонала Администрации Красногорского городского поселения сформирована система мотивации и стимулирования персонала, включающая как материальные, так и нематериальные методы, инструменты. Возможности раскрытия лидерских позиций в коллективе администрации организованы через применение нематериальных стимулов, а также через систему премирования, поскольку получение дополнительных надбавок и выплат повышает значимость сотрудника в лице коллег.

Лидерство в коллективе администрации поселения не развито, с

проблемами целесообразно разобраться подробнее.

### 2.3. Проблемы системы управления персоналом и лидерства в организации

Оценить эффективность системы управления персоналом и лидерства в организации возможно, прежде всего, за счет оценки движения кадров.

При оценке структуры кадрового состава было выяснено, что в администрации увеличилась доля работников со стажем работе менее года, что свидетельствует о важности оценки текучести (табл. 7).

Аналитические данные, представленные в табл. 7, позволили выявить проблемный аспект, связанный с ростом текучести кадров по итогам 2022 года по сравнению с 2020 годом.

Таблица 7 – Текучесть кадров Администрации Красногорского городского поселения в 2020 – 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1 Численность персонала на начало года, чел.	24	23	20
2 Принято, чел.	2	3	5
3 Уволено всего, чел.	3	6	3
В том числе:			
4 – по собственному желанию, чел.	1	1	1
4.1 в связи с уходом на пенсию и проч. причинами, чел.	1	0	0
4.2 переводы в другие подразделения, чел.	2	1	1
5 Численность персонала на конец года, чел.	23	20	22
6 Среднегодовая численность персонала, чел.	24	22	21
7 Коэффициент оборота по приему, ед.	0,09	0,14	0,24
8 Коэффициент текучести кадров, ед.	0,09	0,28	0,14
9 Коэффициент оборота по выбытию, ед.	0,13	0,28	0,14
10 Коэффициент замещения, ед.	-0,04	-0,14	0,10
11 Коэффициент постоянства, ед.	0,89	0,79	0,81
12 Проработали полный год, чел.	21	17	17

В дополнение к оценке текучести кадров в администрации будет также оценен запланированный и фактический фонд рабочего времени (табл. 8).

Результаты таблицы 8 свидетельствуют о наличии проблем в использовании фонда рабочего времени в администрации, которые связаны со следующими причинами:

- потери по причине плановых отпусков работников;
- потери ввиду болезней;
- потери по причине неисправности оборудования для реализации деятельности администрации, ввиду простоев и сбоев техники и оборудования.

Таблица 8 – Анализ использования фонда рабочего времени в администрации в 2022 году

Показатель	На одного рабочего		Изменение	
	план	факт	дни	%
Календарный фонд рабочего времени, дни	365	365	–	–
праздничные и выходные дни	101	101	–	–
Номинальный фонд рабочего времени, дни	264	264	–	–
Неявки на работу, в том числе	39	49	+10	25,6
ежегодные отпуска	21	24	+3	14,3
отпуска по учебе	1	2	+1	100,0
отпуска по беременности родам	3	2	-1	-33,3
дополнительные отпуска	5	8	+3	60,0
болезни	9	12	3	33,3
прогулы	–	1	+1	–
прости	–	4	+4	–
Явочный фонд рабочего времени, дни	225	215	-10	-4,4
Продолжительность рабочей смены, ч.	8	8	–	–
Бюджет рабочего времени, ч.	1 800	1 720	-80	-4,4
Предпраздничные сокращенные дни, ч.	20	20	–	–
Внутрисменные простои	20	80	+60	300,0
Сверхурочно отработанное время, ч.	–	8	+8	–
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч.	–	10	+10	–

Для того, чтобы оценить отношение работников администрации к реализуемой кадровой технологии мотивации и стимулирования персонала, а также лидерства автором исследования проведено анонимное анкетирование в период 10.12.2022 г. – 20.12.2022 г., результаты которого можно посмотреть в Приложении 3. В анкетировании приняло участие 20 респондентов за исключением Главы Администрации Красногорского

городского поселения и его заместителя. Основные полученные результаты проиллюстрированы на рис. 23 – 28.

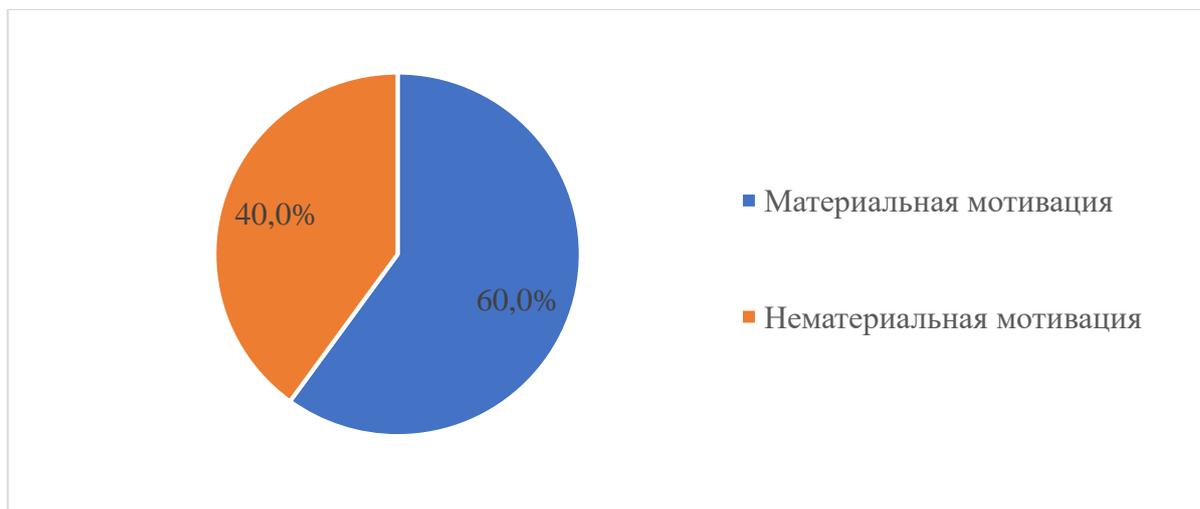


Рисунок 23 – Ответы респондентов на вопрос: «Какой вид мотивации вы предпочитаете?»

Материалы рис. 24 позволяют отметить, что 40,0% респондентов предпочитают нематериальные стимулы и инструменты, соответственно, 60,0% опрошенных или 13 человек – материальные. В составе нематериальных инструментов как раз немаловажное значение следует уделить возможности занятия работниками лидерских позиций в коллективе.



Рисунок 25 – Ответы респондентов на вопрос: «Какие факторы влияют на Вашу удовлетворенность от работы?»

Большая часть респондентов в количестве 55,0% или 12 человек определили материальные стимулы основным мотивирующим трудовую деятельность фактором. Соответственно 25,0% и 20,0% пришлось на нематериальные факторы и социальный пакет.

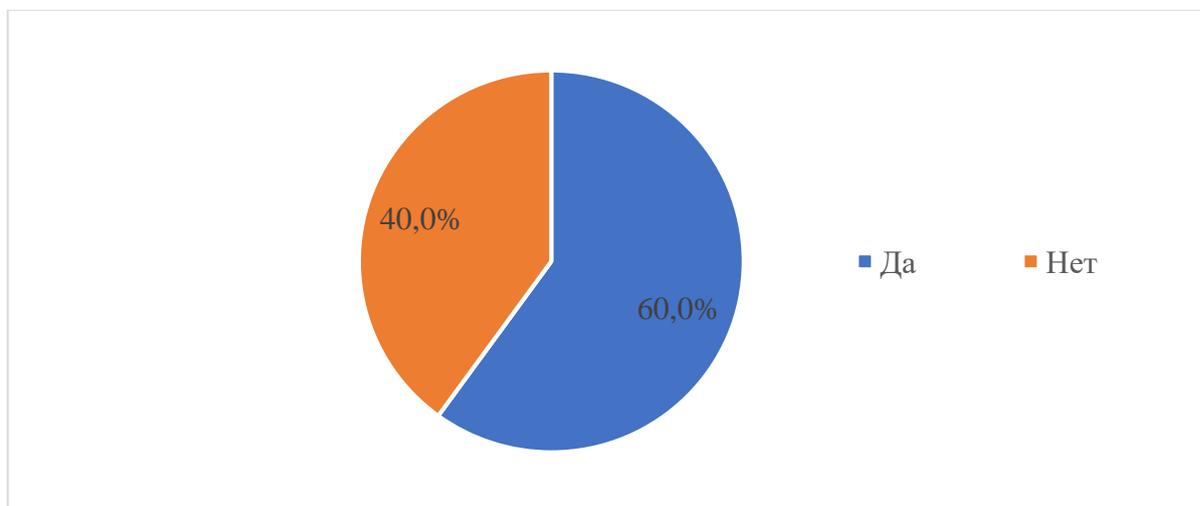


Рисунок 26 – Ответы респондентов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы уровнем своей заработной платы?»

По рис. 16 видно, что большая часть респондентов удовлетворена уровнем заработной платы. Все же, 40,0% опрошенных отрицательно ответили по вопросу анкеты.

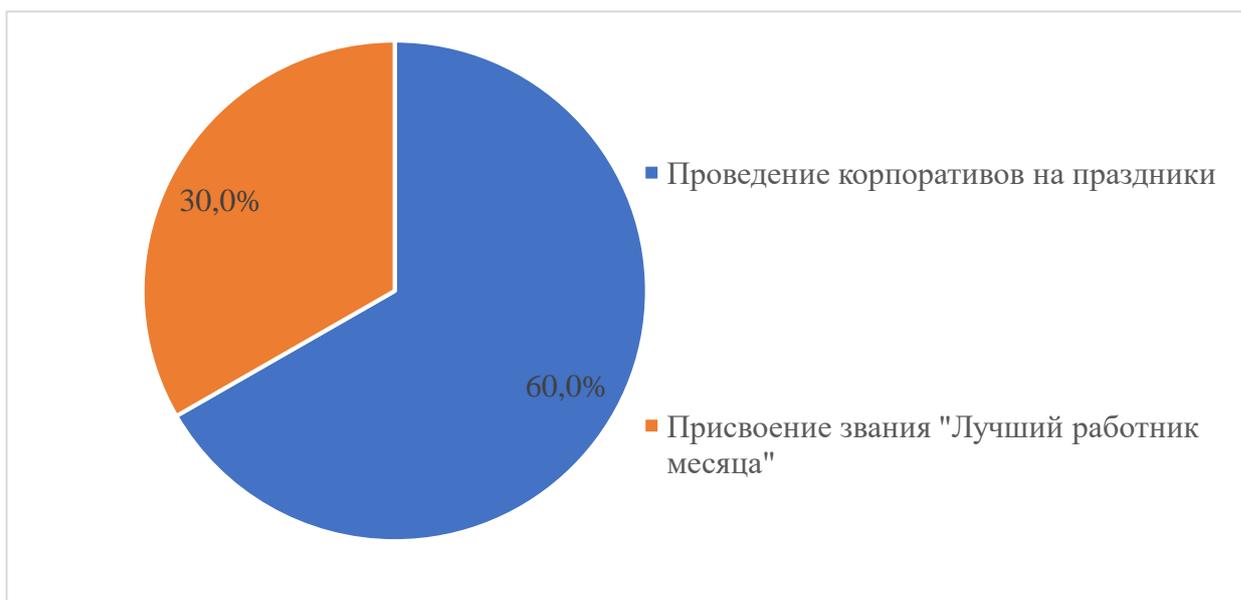


Рисунок 27 – Ответы респондентов на вопрос: «Какая форма нематериальной мотивации для вас предпочтительнее?»

Проведение корпоративов и присвоение звания лучшего работника месяца выступают основными формами нематериальной мотивации, как видно по рис. 27.



Рисунок 28 – Ответы респондентов на вопрос: «По Вашему мнению, что нужно улучшить в работе администрации?»

Возможными направлениями совершенствования системы управления персоналом и лидерства персонала, как показано на рис. 28 по результатам анкеты, являются следующие:

- уход от авторитарного стиля управления;
- стимулирование творческой активности и самостоятельности работников;
- обеспечение возможности работникам для занятия лидерских

позиций;

– проведение корпоративов.

Состояние всех сфер внутренней среды администрации проведено на основе SNW-анализа представлены в табл. 9.

Таблица 9 – SNW-анализ деятельности для Администрации Красногорского городского поселения

Факторы внутренней среды	Важность (вес)		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1. Финансы			√
Финансовые результаты деятельности			√
Стоимость имущества		√	
2. Персонал.		√	
Квалификационный уровень сотрудников администрации	√		
Стиль управления			√
Текучесть кадров		√	
Организационная структура			√
Кадровое делопроизводство		√	
Средний уровень заработной платы	√		
Нематериальные стимулы			√

Согласно сведениям таблицы 9 можно отметить, что выявлены проблемы, снижающие качество деятельности администрации – недостатки HR-деятельности, в частности, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования труда.

В табл. 10 систематизированы сильные и слабые стороны в работе администрации, связанные с управлением персонала и реализацией технологии мотивации и стимулирования персонала.

Таблица 10 – Сильные и слабые стороны, влияющие на работу Администрации Красногорского городского поселения

Факторы	Описание фактора
Сильные стороны	Положительный имидж администрации Квалификационный уровень сотрудников администрации.
Слабые стороны	Отрицательный чистый операционный результат (составил «-123 млн. руб.»). Повышение текучести кадров. Пренебрежение возможностями для творческой активности,

	<p>возможности занятия лидерских позиций ввиду использования авторитарного стиля управления.</p> <p>Недостаточная удовлетворенность работников системой мотивации и стимулирования труда.</p>
--	---

Целесообразно представить SWOT-анализ Администрации Красногорского городского поселения для выявления возможностей и угроз, сильных и слабых сторон функционирования администрации, в частности, в аспекте управления персоналом (табл. 11).

Таблица 11 – SWOT-анализ для Администрации Красногорского городского поселения

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Тенденции цифровизации экономики, что может позволить повысить эффективность работы администрации за счет внедрения ИТ-технологий.	<p>Снижение ВВП по причине негативного влияния санкций и последствий ввода карантинного режима.</p> <p>Снижение доходности населения и платежеспособности предпринимательского сектора.</p> <p>Рост инфляции.</p> <p>Недостаток квалифицированных кадров на рынке.</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<p>Положительный имидж и длительная история развития администрации.</p> <p>Квалификационный уровень сотрудников администрации.</p> <p>Обеспечение работой жителей Красногорского городского поселения.</p>	<p>Отрицательный чистый операционный результат.</p> <p>Повышение текучести кадров в 2022 году по сравнению с 2020 годом.</p> <p>Использование авторитарного стиля управления, что сдерживает возможности творческой активности и занятия лидерских позиций в коллективе.</p> <p>Работники администрации недостаточно удовлетворены системой стимулирования мотивации труда.</p>

Главной угрозой отмечено негативное влияние санкций на экономику и ввода карантинного режима для борьбы с коронавирусом, что способствовало снижению ВВП, сокращению доходов населения и платежеспособности предпринимательского сектора. Угрозой также отмечен недостаток квалифицированных кадров на рынке.

Перекрестный SWOT-анализ для администрации представлен в табл.

12.

Согласно сведениям табл. 12 предложены мероприятия для использования возможностей и нивелирования угроз для Администрации Красногорского городского поселения с учетом его сильных и слабых сторон.

Таблица 12 – Перекрестный SWOT-анализ для Администрации Красногорского городского поселения

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Сила и возможности (SO): 1. Повышение заинтересованности работников в труде за счет совершенствования системы управления персоналом и лидерства.	Сила и угрозы (ST): 1. Возможность творческой активности и новаторства, возможность занятия лидирующих позиций в коллективе и похвалы от руководства. 2. Достижение принципа доверия между руководителем и подчиненным. 3. Переход на грейды.
Слабые стороны	Слабости и возможности (WO): 1. Переход на делегирование полномочий для того, чтобы повысить заинтересованность работников администрации в труде через предоставление им возможности участия в принятии управленческих решений и занятия лидерских позиций в коллективе. 2. Укрепление сплоченности работников, повышение их вовлеченности за счет проведения совместных коллективных мероприятий. 3. Использование дополнительных нематериальных методов стимулирования – именных канцелярских принадлежностей.	Слабости и угрозы (WT): 1. Инвестиции в бизнес-процессы Администрации Красногорского городского поселения, инвестиции в кадры.

Таким образом, оценка системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения позволила сформулировать вывод о наличии проблем, которые целесообразно решить для недопущения увеличения текучести кадров и ухудшения морально-психологического климата в коллективе.

Как было отмечено, возможности занятия лидерских позиций в

коллективе организованы в рамках реализации кадровой технологии стимулирования мотивации труда. В большей мере недостатки в системе мотивации труда работников администрации прослеживаются в направлении использования нематериальных инструментов, в частности, в аспекте лидерства. Этот вывод удалось получить по результатам проведения анкетирования работников по методу В. Герчикова.

Решение или, хотя бы, минимизация негативного влияния выделенных проблем позволят повысить заинтересованность работников в труде и стимулировать, таким образом, укрепление эффективности работы Администрации Красногорского городского поселения.

В качестве вывода по аналитической главе исследования важно осветить ряд моментов, полученных в результате анализа деятельности и системы управления лидерством работников Администрации Красногорского городского поселения.

Обязанности по управлению персоналом в администрации возложены на заместителя главы администрации, специального отдела с функционалом управления персоналом не сформировано.

В штате администрации по итогам 2022 года числилось 22 чел., иерархическая структура управления которыми, как было выяснено, построена с применением принципов линейно-функционального управления. Проблемой определен рост текучести кадров в 2022 году по сравнению с базовым 2020 годом.

По результатам проведенного исследования важно обобщить выявленные проблемы в реализации системы управления персоналом и лидерства, среди которых следующие:

- проблемы использования инструментов нематериальной мотивации и стимулирования труда;
- возможности творческой активности в администрации не развиты;
- возможности лидерских позиций не раскрыты для работников.

Устранение или минимизация негативного влияния выявленных

проблем в будущем позволит повысить качество работы Администрации Красногорского городского поселения.

## 2.4. Рекомендации по повышению конкурентоспособности организации за счет стимулирования развития лидерства и оценка их эффективности

Выявленные проблемы в работе Администрации Красногорского городского поселения позволили предложить авторские рекомендации в направлении повышения эффективности деятельности администрации (рис. 29).

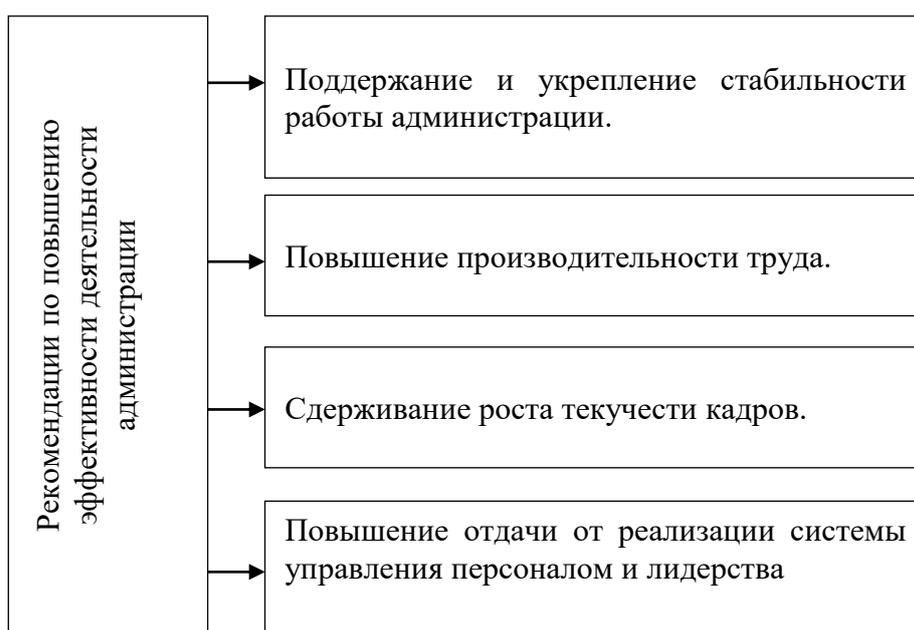


Рисунок 29 – Рекомендации по повышению эффективности деятельности администрации

Интерес представляют рекомендации по повышению отдачи от реализации системы управления персоналом и лидерства в коллективе исследуемой организации. Для целей повышения отдачи от реализации системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения предлагается развивать нематериальные стимулы к труду.

План реализации направлений совершенствования системы управления персоналом в администрации и лидерства представлен далее по тексту исследования в табл. 13.

Таблица 13 – План реализации направлений совершенствования системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения

Рекомендация	Мероприятия	Сроки	Ответственное лицо
Повышение отдачи от реализации системы управления персоналом и лидерства	1. Подготовить проект положения по внедрению мероприятий совершенствования системы управления персоналом и лидерства.	15.01 – 31.01.2024 г.	Заместитель главы администрации
	2. Согласовать проект положения по внедрению мероприятий совершенствования системы управления персоналом и лидерства.	01.02 – 28.02.2024	
	3. Утвердить проект положения по внедрению мероприятий совершенствования системы управления персоналом и лидерства.	01.03 – 15.04.2024 г.	
	4. Реализовать мероприятия по совершенствованию системы премирования (премии выступают стимулом к лидерству), внедрения грейдов.	16.04 – 31.05.2024 г.	
	5. Через делегирование осуществить мероприятия в направлении активизации творческой активности, возможности принимать управленческие решения работниками, а также обеспечить возможности новаторской деятельности, занятия позиций лидера и похвалы от руководства.	16.04 – 31.05.2024 г.	
	6. Применять на практике принцип доверия между руководителем и подчиненным.	16.04 – 31.05.2024 г.	
	7. Применять на практике именные канцелярские принадлежности для работников администрации (эта рекомендация даст возможность стимулировать лидерство).	01.06 – 30.06.2024 г.	
	8. Реализовать коллективные мероприятия для работников администрации.	01.06 – 31.08.2024 г.	
	9. Оценить реализуемые проектные работы по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства Администрации Красногорского городского поселения.	01.09 – 31.12.2024 г.	

Согласно сведениям представленной табл. 13 видно, что

ответственность за разработку направлений совершенствования системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения предлагается возложить на заместителя главы

Диаграмма Ганта реализации рекомендаций для Администрации Красногорского городского поселения представлена на рис. 30.

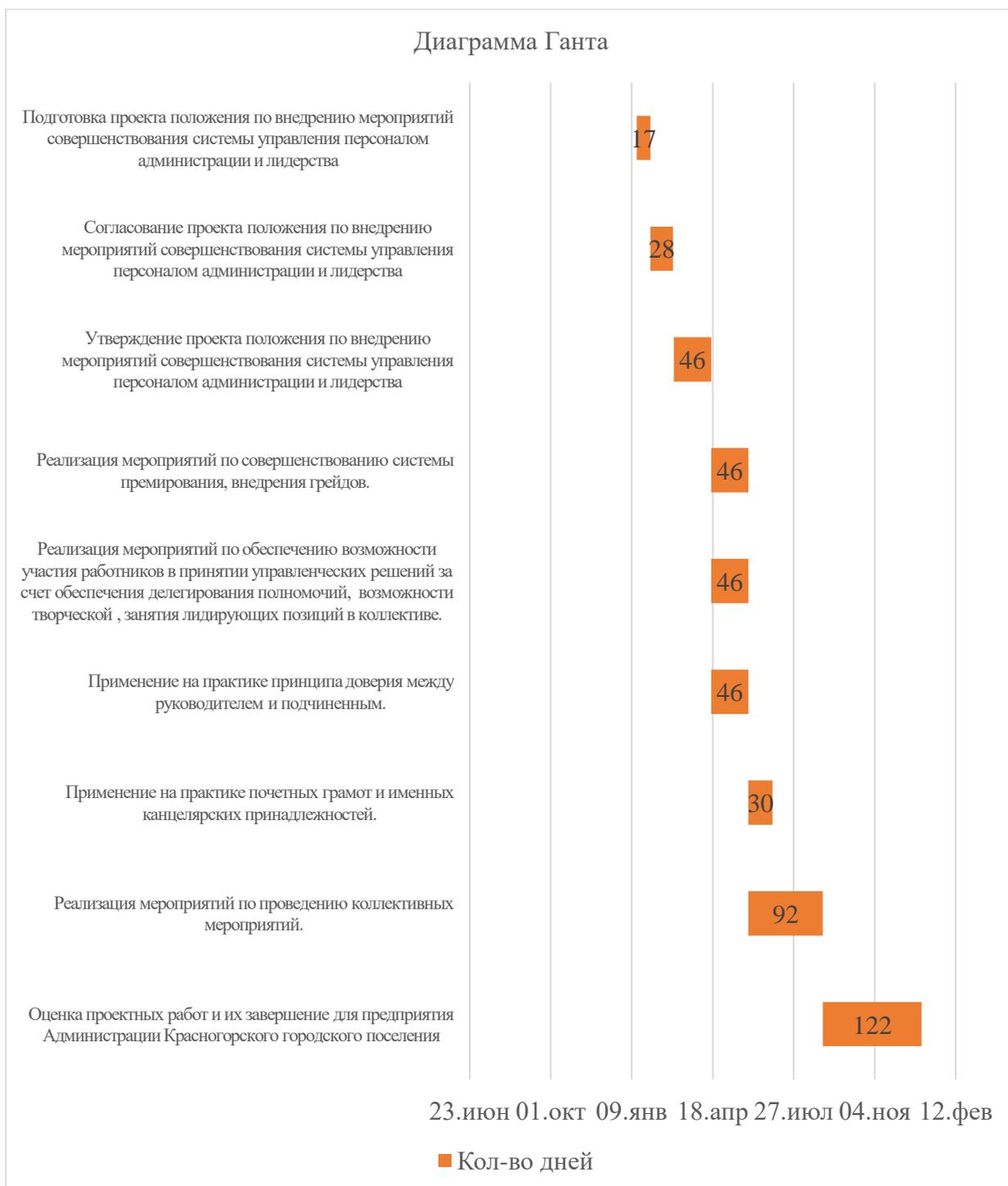


Рисунок 30 – Диаграмма Ганта реализации направлений совершенствования системы управления персоналом и лидерства в администрации

Диаграмма Ганта позволяет увидеть проект со стороны и оценить объем и сроки задач, которые нужно выполнить.

Основная цель реализации направлений совершенствования системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения – повышение отдачи от использования персонала.

Мероприятия по повышению отдачи от реализации системы управления персоналом и лидерства включают следующие:

- совершенствование системы премирования за счет внедрения грейдерства для стимулирования лидерства;

- возможность участия в принятии управленческих решений через делегирование полномочий;

- возможность творческой активности и новаторства, а также возможность занятия лидирующих позиций в коллективе и похвалы от руководства;

- обеспечение и поддержание принципа доверия между руководителем и подчиненным;

- внедрение практики использования именных канцелярских принадлежностей для стимулирования лидерства;

- проведение коллективных мероприятий (например, коллективных выездов в период майских праздников, а также 8 марта и 23 февраля).

Основная цель реализации направлений совершенствования системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения – повышение отдачи от использования персонала.

Мероприятия по повышению отдачи от реализации системы управления персоналом и лидерства включают следующие:

- совершенствование системы премирования за счет внедрения грейдерства, что позволит простимулировать стремление работников к продвижению по грейдерской системе и, таким образом, занятию позиций лидера;

- возможность участия в принятии управленческих решений через

делегирование полномочий;

- возможность творческой активности и новаторства, а также возможность занятия лидирующих позиций в коллективе и похвалы от руководства;

- обеспечение и поддержание принципа доверия между руководителем и подчиненным;

- внедрение практики использования именных канцелярских принадлежностей, что также позволит актуализировать лидерскую борьбу;

- проведение коллективных мероприятий (например, коллективных выездов в период майских праздников, а также 8 марта и 23 февраля).

Так, для активизации лидерства а можно предложить совершенствование системы премирования.

В Администрации Красногорского городского поселения премирование осуществляется исходя из распределения премий по следующим уровням:

1 уровень – показатели, определяющие премии за соблюдение правил пожарной безопасности;

2 уровень – показатели премирования при условии достижения высоких результатов работы администрации в целом;

3 уровень – показатели премирования по индивидуальным результатам трудовой деятельности каждого конкретного работника организации.

В администрации сформированы критерии, позволяющие сформировать индивидуальную оценку работника:

- объем работ, которые работник выполнил;

- трудовая дисциплина;

- качество выполненной работы, а также сроки ее выполнения.

Базовый размер премии по категориям персонала, профессиям и должностям устанавливается положением о премировании Администрации Красногорского городского поселения равен 20,0% от должностного оклада.

Предлагается дополнение 3 уровня премирования внедрением системы

грейдов. Внедрение системы грейдов позволит работникам строить свою карьеру не только «вертикально», но и «горизонтально».

Общими критериями для оценки должностей предложено определить следующие: навыки, знания, способности, ценность, сложность, обязанности.

Критериями для грейдерной оценки предложено обозначить следующие:

- знания (1 балл – общее образование, 5 баллов – среднее специальное образование, 10 баллов – высшее профильное образование);
- опыт работы (1 балл – до 1 года, 5 баллов – от 1 до 5 лет, 10 баллов – более 5 лет);
- ответственность (1 балл – только за собственные действия, 5 баллов – за тактические задачи, 10 баллов – за задачи стратегического значения);
- условия труда (1 балл – благоприятные условия, 5 баллов – несущественный риск для здоровья, 10 баллов – опасные условия труда).

Распределение работников предлагается в следующей градации:

- 1-й грейд – должности, получившие в сумме от 1 до 7 баллов;
- 2-й – от 8 до 14 баллов;
- 3-й – от 15 до 32 баллов;
- 4-й – от 22 до 28 баллов;
- 5-й – от 29 до 35 баллов (руководящие должности).

Надбавку за каждый последующий грейд предлагается установить на уровне 2,5% от предыдущего. Таблица доплат к окладу по грейдам представлена ниже.

Таблица 14 – Коэффициенты и расчет доплат по грейдам

Должность / грейд	Коэффициент	2 грейд	3 грейд	4 грейд	5 грейд
Средний оклад по грейду					
Руководство	1,5	65000	66625	68291	69998
Рядовой работник	1,0	34000	34850	35721	36614

Так, иерархия не только по вертикали подчинения, но и по значимости

для целей организации будет способствовать тому, что и зарплата у более важных позиций выше.

Необходимо оформить Приказ о ежегодном проведении оценки по грейдам для специалистов, дату предлагается установить в срок 10 – 20 января года.

Также в период 20 – 31 января предлагается установить сроки совещания и зафиксировать эти сроки в кадровых документах, на котором должны быть освещены параметры грейдов, результаты за прошедший год.

Внедрение системы грейдов позволит развить систему стимулирования ввиду того, что каждый сотрудник администрации будет стремиться достичь высоких показателей для возможности перейти в другой грейд или получить новую должность, а также занять позиции лидера в коллективе, получить похвалу от руководства, награду «лучший работник месяца».

Также внедрение системы грейдов даст возможность активизировать новаторскую деятельность работников и их творческую активность, дополнительное нематериальное стимулирование в виде похвалы от руководства, признания коллектива как лидера.

Также в целях повышения заинтересованности работников администрации в труде вторым мероприятием предложено обеспечить переход на делегирование полномочий. Делегирование предлагается также для специалистов в штате администрации.

Предлагаемые принципы делегирования полномочий раскрыты далее по тексту на рис. 31.

Использование в практике взаимодействий работников администрации делегирования полномочий даст возможность достичь определенных преимуществ, среди которых следующие:

- разгрузка руководящих кадров;
- возможность участия работников в принятии управленческих решений;
- возможность самореализации рядовых работников;

– активизация лидерства в коллективе.

Основная цель делегирования полномочий для Администрации Красногорского городского поселения заключается в мотивировании рядовых работников к выполнению их функциональных обязанностей, стимулировании их творческой активности и самостоятельности в принятии решений, стимулирование их к занятию позиций лидера в коллективе.

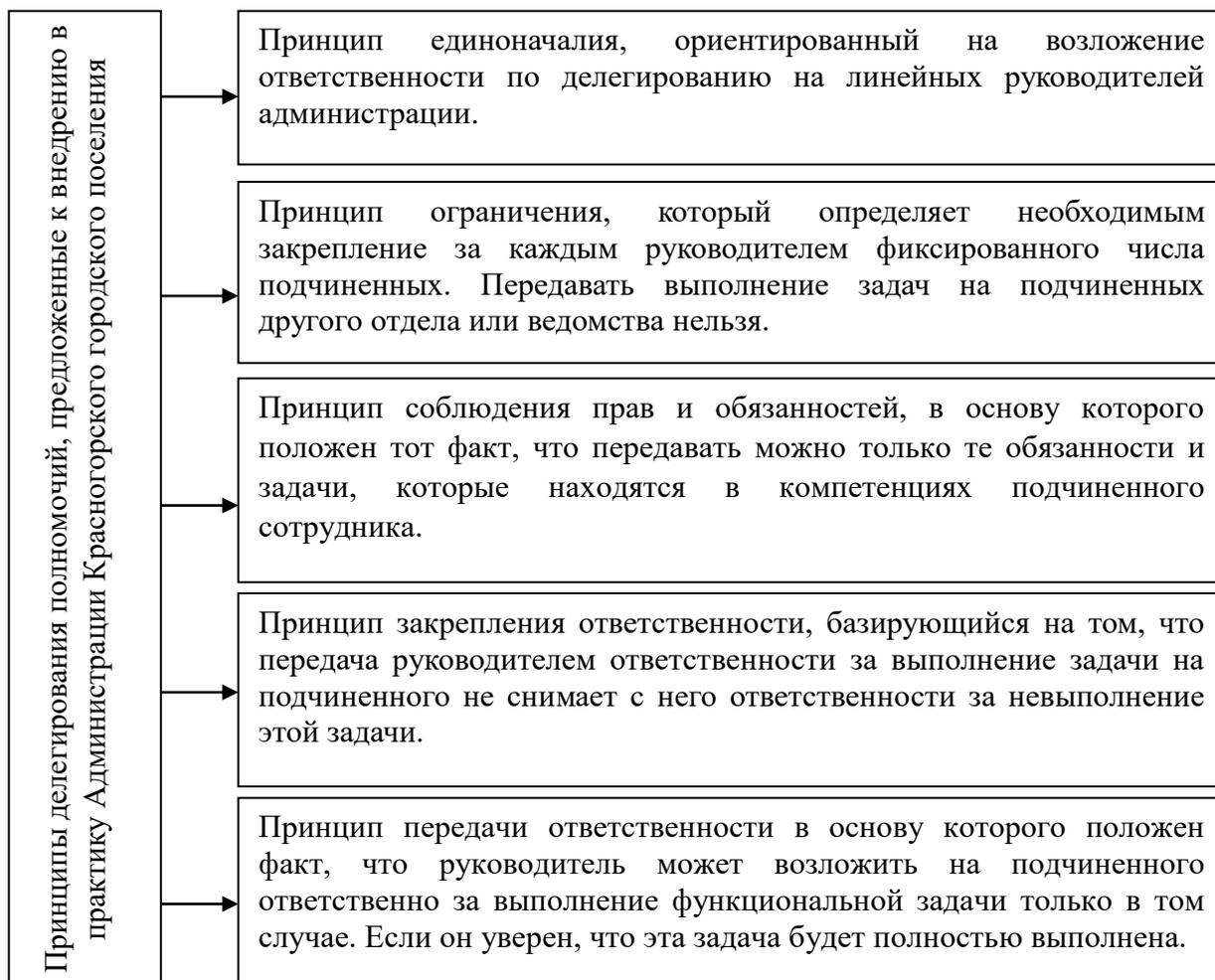


Рисунок 31 – Принципы делегирования полномочий

Далее представлен пример делегирования полномочий между начальником отдела и специалистом отдела:

1. Предварительный этап:
  - 1.1. Анализ задач и формулировка цели.
  - 1.2. Определение параметров выполнения задач.
  - 1.3. Поиск исполнителей из числа работников отдела для решения

задач и достижения цели.

1.4. Возложение конкретных задач начальником отдела на специалиста отдела.

1.5. Оценка выполнения задач и достижения цели.

2. Заключительный этап.

2.1. Обеспечение поддержки.

2.2. Контроль.

2.3. Оценка конечного результата, полученного специалистом и начальником отдела.

Также исходя из исследованного зарубежного опыта предлагается обеспечить возможности для новаторства и творческой активности, похвалы от руководства, баланса доверия между руководителем и подчиненным.

Для совершенствования нематериального стимулирования предлагается использовать именные канцелярские принадлежности (как для руководства, так и для специалистов, что простимулирует стремление к лидерству), проводить коллективные мероприятия в майские праздники, а также празднование 23 февраля и 8 марта.

Далее представлена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Внедрение в практику Администрации Красногорского городского поселения предлагаемых мероприятий даст возможность снизить текучесть кадров за счет повышения мотивированности работников.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий для администрации рассмотрены в табл. 15. Табл. 15 составлена автором исследования.

Уровень средней заработной платы работников составил в 2022 году 40600 руб., размер премии по грейду предполагается в размере 2,5% от оклада, то есть в среднем 1015 руб.

В штате администрации 22 чел. на начало 2023 года.

На основе исследования опыта отечественных предприятий, предлагающих работникам грейдерскую систему для стимулирования их

трудовой активности, простимулировать рабочую активность возможно для 25% работников. Фонд премирования составит:  $1015 \cdot 12 \cdot 22 \cdot 0,25 = 66990$  руб. или ~ 67 тыс. руб.

Таблица 15 – Затраты на реализацию мероприятий для Администрации Красногорского городского поселения

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Совершенствование системы премирования за счет внедрения грейдов	67
Обеспечение возможности участия работников в принятии управленческих решений за счет обеспечения делегирования полномочий внедрения системы грейдов.	Затрат на реализацию мероприятий не предусмотрено, обязательства целесообразно возложить на заместителя главы администрации.
Обеспечение возможности творческой активности и новаторства, возможности занятия лидирующих позиций в коллективы и похвалы от руководства.	
Достижение принципа доверия между руководителем и подчиненным.	
Совершенствование нематериального стимулирования	Использование именных канцелярских принадлежностей для стимулирования лидерства – 100 тыс. руб. Проведение коллективных мероприятий, корпоративов для Администрации Красногорского городского поселения – 500 тыс. руб.
Мотивационный фонда проектной команды	Заместитель главы администрации – 50 тыс. руб.
ИТОГО	717

Затраты для Администрации Красногорского городского поселения предполагаются в величине 67 тыс. руб.

Социальный эффект мероприятий для управления раскрыт на рис. 32.

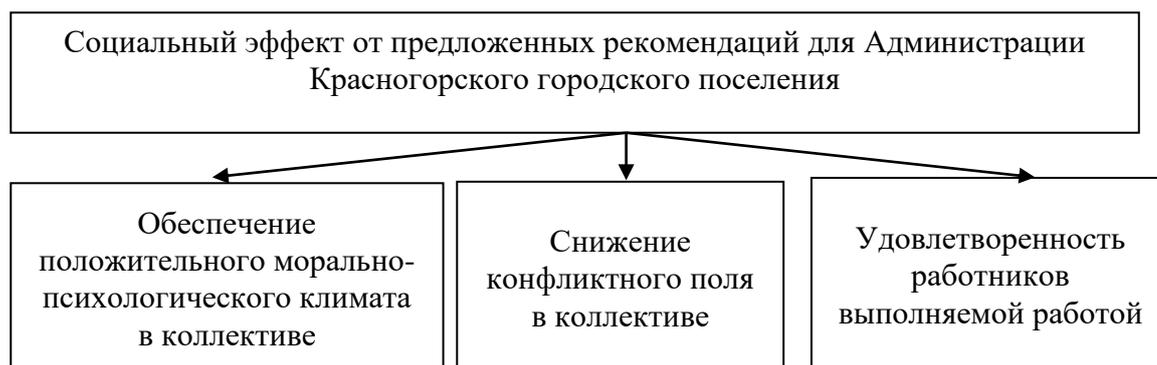


Рисунок 32 – Социальный эффект от реализации проектных мероприятий для Администрации Красногорского городского поселения

Оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства возможно за счет расчета коэффициента конкордации Кендела. Экспертами выступили:

- глава администрации;
- заместитель главы администрации;
- начальник организационно-правового отдела;
- начальник отдела по бухгалтерскому учету и отчетности;
- специалист отдела по бухгалтерскому учету и отчетности.

Эксперты выделили 4 фактора социально-экономической эффективности проекта (табл. 16).

Таблица 16 – Таблица для оценки коэффициента конкордации Кендела

Эксперт / фактор	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Глава администрации	5	5	2	1
Заместитель главы администрации	3	5	3	1
Начальник организационно-правового отдела	4	4	1	2
Начальник отдела по бухгалтерскому учету и отчетности	4	5	2	1
Специалист отдела по бухгалтерскому учету и отчетности	3	5	5	2

Баллы экспертами проставлены от 0 до 5 по нарастающей в зависимости от субъективной позиции их важности, значимости и необходимости внедрения.

Согласованность мнений экспертов оценена с помощью расчета коэффициента конкордации Кендела по формуле (1):

$$W = \frac{12S}{n^2 \cdot (m^3 - m)}, \quad (1)$$

где S – сумма квадратов отклонения от среднего значения оценок

рангов каждого эксперта;

$n$  – число экспертов;

$m$  – число объектов экспертизы (факторов).

$$S = \sum_{i=1}^n \left\{ \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n + 1) \right\}^2 \quad (2)$$

Факторы 1 и 2 обозначены мероприятиями:

– совершенствование системы премирования для стимулирования развития лидерства;

– переход на делегирование полномочий.

Фактор 3 и 4 связаны с мероприятиями:

– активизации новаторства, творческой активности работников;

– обеспечения возможности получения от руководства устной похвалы;

– обеспечения возможности занятия позиций лидера;

– достижения принципа доверия между работниками разных властных уровней;

– внедрения практики использования именных канцелярских принадлежностей;

– проведения коллективных мероприятий.

Оценка коэффициента конкордации Кендела позволяет оценить согласованность мнений экспертов на предмет целесообразности внедрения предложений в практику.

Значение коэффициента, судя по сведениям Приложения 4, составило 1,302 ед., то есть приближено к 1,000 ед., что свидетельствует о согласованности мнений экспертов и необходимости внедрения мероприятий в практику.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в администрации предполагают повышение отдачи от применения кадровых технологий, что даст

возможность снизить текучесть кадров, укрепить производительность труда.

Реализация мероприятий предполагается в течении 2024 года.

В заключение необходимо систематизировать предложенные к реализации мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в администрации:

- совершенствование системы премирования за счет внедрения грейдов;

- переход на делегирование для возможности участия работников администрации в принятии управленческих решений;

- совершенствование нематериального стимулирования, например:
  - обеспечение возможности творческой активности и новаторства, возможности занятия лидирующих позиций в коллективе и похвалы от руководства;

- достижение принципа доверия между руководителем и подчиненным;

- внедрение практики использования именных канцелярских принадлежностей;

- проведение коллективных мероприятий (например, коллективных выездов в период майских праздников, а также 8 марта и 23 февраля).

Обязанности по реализации проектных мероприятий в Администрации Красногорского городского поселения предложено возложить на заместителя главы администрации. Реализация предложений позволит повысить мотивацию труда работников, качества трудовой деятельности, что положительно скажется на результатах работы администрации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование выбранной темы исследования было актуально, поскольку на деятельность современных организаций существенное влияние оказывает поведение работников в штате, а также их настроения, мотивационные предпочтения, стремление к достижению лидерских позиций в коллективе.

Поставленная во введении цель исследования была достигнута – разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения. Для достижения цели решены задачи:

- определено место и роль человеческих ресурсов в управлении организацией;
- исследована сущность понятия лидерства в организации, виды лидерства;
- представлена характеристика деятельности Администрации Красногорского городского поселения и кадрового состава;
- оценена система управления персоналом и лидерства в коллективе Администрации Красногорского городского поселения;
- выявлены проблемы системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения;
- разработаны предложения по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в Администрации Красногорского городского поселения;
- оценена эффективность предложенных рекомендаций для Администрации Красногорского городского поселения.

Выяснено, что мотивации и стимулирования персонала является одним из рычагов поддержания и повышения качества работы организации в целом. Стремление к достижению лидерских позиций является элементов нематериального стимулирования мотивации труда работников.

Основным видом деятельности Администрации Красногорского городского поселения является деятельность по обеспечению устойчивого функционирования поселения по всем направлениям.

По состоянию на 2022 год списочная численность работников включает 22 чел. единиц, функциональные связи между которыми построены с применением принципов линейно-функционального управления. Обязанности по управлению персоналом в Администрации Красногорского городского поселения возложены на заместителя главы, специального отдела с функционалом в направлении реализации кадрового менеджмента не сформировано.

Оценка кадровой технологии мотивации и стимулирования труда персонала, а также элемента технологии – лидерства – позволила отметить факт, что функции лидерства выполняются не полностью, что тормозит возможности развития администрации.

Необходимо систематизировать предложенные к реализации мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и лидерства в администрации:

- совершенствование системы премирования в целях активизации лидерства в коллективе за счет внедрения грейдов;
- переход на делегирование для возможности участия работников администрации в принятии управленческих решений;
- совершенствование нематериального стимулирования, например:
  - обеспечение возможности творческой активности и новаторства, возможности занятия лидирующих позиций в коллективе и похвалы от руководства;
  - достижение принципа доверия между руководителем и подчиненным;
  - внедрение практики использования именных канцелярских принадлежностей для работников с признаками лидера;

– проведение коллективных мероприятий (например, коллективных выездов в период майских праздников, а также 8 марта и 23 февраля).

Обязанности по реализации проектных мероприятий в Администрации Красногорского городского поселения предложено возложить на заместителя главы администрации. Реализация предложений позволит повысить мотивацию труда работников, что положительно скажется на результатах работы администрации в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.). – М. : 2022. – 159 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023 г.). – М. : Омега-Л, 2023. – 259 с.
3. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части формирования сведений о трудовой деятельности в электронном виде» от 16.12.2019 г. № 439-ФЗ // Собрание законодательства. – 2020. – №34.
4. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ (ред. от 06.02.2023 г.) // Собрание законодательства. – 2023. – №14.
5. Федеральный закон от 08.12.2020 г. № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» // Собрание законодательства. – 2020. – №7.
6. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ (ред. от 29.12.2022 г.) (с изм. и доп.. вступ. в силу с 01.03.2023 г.) // Собрание законодательства. – 2023. – №14.
7. Абрамов, Л. И. Организация и планирование строительного производства. Управление строительной организацией : учебник / Л. И. Абрамов, Э. А. Манаенкова. – М. :Стройиздат, 2022. – 400 с.
8. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А. Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Ун-т «Синергия», 2022. – 679 с.
9. Брынцалов, Я. Ю. Управление человеческими ресурсами : учебник / Я. Ю. Брынцалов. – М. :Пересвет, 2019. – 359 с.

10. Бугаков, В. М. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; под ред. В. П. Бычкова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 412 с.
11. Васютин, Р. Д. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Р. Д. Васютин. – М. : Астра, 2018. – 399 с.
12. Володин, В. В. Исследование нормативной базы управления проектами : учеб. пособие / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2020. – 299 с.
13. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
14. Гришин, Р. И. Менеджмент. Книга 1 : учебник / Р. И. Гришин. – М. : Аист, 2019. – 347 с.
15. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д. В. Горелов, Я. И. Маликова, Е. И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
16. Дубина, А. С. Менеджмент : учебник / А. С. Дубина. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 394 с.
17. Егоршин, А. П. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А. П. Егоршина. – М. : НИМБ, 2020. – 381 с.
18. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления : учеб. пособие / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2020. – 359 с.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова. – М. : КноРус, 2021. – 360 с.
20. Краснов, С. С. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С. С. Краснов. – М. : АСТ, 2018. – 408 с.
21. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учеб. пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2018. – 360 с.

22. Ларин, О. Д. Основы менеджмента : учебник / О. Д. Ларин. – М. : Экономика, 2018. – 399 с.
23. Лушин, Л. Д. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Л. Д. Лушин. – М. : АСТ, 2018. – 358 с.
24. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
25. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
26. Маслова, В. М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие : учеб. пособие / В. М. Маслова – Издательство : Юрайт, 2018. – 359 с.
27. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебное пособие / П. А. Михненко. – М. : Издательский дом Университета «Синергия», 2018. – 518 с.
28. Нутайбеков, Р. А. Корпоративная система управления проектами : от методологии к практике : учеб. пособие / Р. А. Нутайбеков. – М. : Альп-Тина Паблицер, 2016. – 364 с.
29. Одегов, Ю. Г. Управление человеческими ресурсами в структурно–логических схемах : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов. М. : ИНФРА–М, 2019. – 409 с.
30. Пархоменко, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Л. А. Пархоменко. – М. : АСТ, 2018. – 308 с.
31. Перов, Н. В. Организация управленческого труда : учебник / Н. В. Перов. – М. : ИНФРА, 2018. – 298 с.
32. Сабуров, С. С. Менеджмент : учебник/ С. С. Сабуров. – М. : АСТ-Пресс, 2016. – 299 с.
33. Семенова, В. В. Управление персоналом : основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К°, 2020. – 84 с.

34. Токарская, Н. М. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами : зарубежный опыт. ИГЭА : учеб. пособие / Н. М. Токарская, Н. Г. Солодова. – Иркутск, 2020. – 395 с.
35. Томичев, А. А. Управление человеческими ресурсами в организации : учеб. пособие / А. А. Томичев. – М. : Вид, 2022. – 399 с.
36. Тоффман, Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Р. Тоффман. – М. : Дрофа, 2018. – 367 с.
37. Ульянова, М. А. Менеджмент : учебник / М. А. Ульянова. – М. : Лотос-ПроФФ, 2019. – 390 с.
38. Фаминаковский, Д. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Д. А. Фаминаковский. – М. : Дрофа, 2020. – 304 с.
39. Харламов, В. О. Менеджмент : учеб. пособие / В. О. Харламов. – М. : Альфа-Пресс, 2019. – 420 с.
40. Хартин, Р. О. Менеджмент : учеб. пособие / Р. О. Хартин. – М. : КирМ, 2019. – 366 с.
41. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Е. С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2022. – 367 с.
42. Бессокирная, Г. П. О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью работников / Г. П. Бессокирная, Г. Г. Татарова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных организаций сборник научных статей I Международного научно–практического семинара. – 2016. – С. 22-27.
43. Глебова, Е. И. Использование корпоративных стандартов управления проектами в организации / Е. И. Глебова // Экономика современного общества : актуальные вопросы антикризисного управления : материалы V международной научно-практической конференции. – 2022. – С. 28.
44. Гонгапшева, З. Г. Инновационные технологии в кадровом

менеджменте / З. Г. Гонгапшева, Н. А. Ларионова // Theoryandpracticeofscientificresearch Материалы XXXIX Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 94-95.

45. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М. С. Горина // ModernEconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

46. Котова, Л. Р. Управление эффективностью системы управления человеческими ресурсами на основе сбалансированной системы показателей / Л. Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 6. – С. 24-29.

47. Селентьева, Д. О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д. О. Селентьева, Д. Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83-85.

48. Солодовникова, А. И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала / А. И. Солодовникова // Молодой ученый. – 2018. – № 8. – С. 593-595.

49. Официальный сайт программного продукта для оценки персонала StartExam [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа :<https://www.startexam.ru/>. – Загл. с экрана.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

# Приложение 1

Показатель / Номер графы	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	6	7	8
АКТИВ	350	461 177 566,08	461 177 566,08	-	193 100,50	193 100,50	-	461 370 666,58	327 080 644,81	161 902,84	327 242 547,65
ПАССИВ	700	461 177 566,08	461 177 566,08	-	193 100,50	193 100,50	-	461 370 666,58	327 080 644,81	161 902,84	327 242 547,65
ОТКЛОНЕНИЕ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**БАЛАНС  
ГЛАВНОГО РАСПОРЯДИТЕЛЯ, РАСПОРЯДИТЕЛЯ, ПОЛУЧАТЕЛЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ,  
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕФИЦИТА БЮДЖЕТА,  
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ДОХОДОВ БЮДЖЕТА**

на «01» января 2023 г.

КОДЫ	
0503130	Дата
01.01.2023	ОКВЭД
84.11.32	по ОКПО
00362714	ИНН
7403001560	Глава по БК
900	по ОКТИО
75619154	по ОКЕИ
383	

Главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств,  
главный администратор, администратор доходов бюджета,  
главный администратор, администратор источников  
финансирования дефицита бюджета  
Наименование бюджета  
Периодичность: годовая  
Единица измерения: руб.

Администрация Красноярского городского поселения  
Бюджет Красноярского городского поселения

АКТИВ	Код строки	На начало года						На конец отчетного периода			
		Бюджетная деятельность			средства во временном распоряжении			итого	бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого
		всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет	всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет				
1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	6	7	8
<b>I. Нефинансовые активы</b>											
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000) *	010	5 565 656,65	5 565 656,65	-	-	-	-	5 565 656,65	5 653 673,20	-	5 653 673,20
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	5 565 084,62	5 565 084,62	-	-	-	-	5 565 084,62	5 653 673,20	-	5 653 673,20
из них:											
амортизация основных средств*	021	5 565 084,62	5 565 084,62	-	-	-	-	5 565 084,62	5 653 673,20	-	5 653 673,20
Основные средства (остаточная стоимость, стр. 010 - стр. 020)	030	572,03	572,03	-	-	-	-	572,03	-	-	-
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:											
амортизация нематериальных активов*	051	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы*** (остаточная стоимость, стр. 040 - стр. 050)	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Непроизведенные активы (010300000)** (остаточная стоимость)	070	18 213 228,54	18 213 228,54	-	-	-	-	18 213 228,54	14 561 822,20	-	14 561 822,20
Материальные запасы (010500000) (остаточная стоимость), всего	080	348 596,04	348 596,04	-	-	-	-	348 596,04	350 969,42	-	350 969,42
из них:											
внеоборотные	081	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права пользования активами (011100000)** (остаточная стоимость), всего	100	157 270,00	157 270,00	-	-	-	-	157 270,00	157 270,00	-	157 270,00
из них:											
долгосрочные	101	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вложения в нефинансовые активы (010600000), всего	120	56 673 299,73	56 673 299,73	-	-	-	-	56 673 299,73	7 654 733,71	-	7 654 733,71
из них:											
внеоборотные	121	56 673 299,73	56 673 299,73	-	-	-	-	56 673 299,73	7 654 733,71	-	7 654 733,71

Нефинансовые активы в пути (010700000)	130	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы имущества казны (010800000)** (остаточная стоимость)	140	288 788 808,36	288 788 808,36	-	-	-	-	288 788 808,36	217 956 616,14	-	-	217 956 616,14
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (010900000)	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (040150000)	160	1 777 383,73	1 777 383,73	-	-	-	-	1 777 383,73	1 113 702,09	-	-	1 113 702,09
<b>Итого по разделу I</b> (стр. 030 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 080 + стр. 100 + стр. 120 + стр. 130 + стр. 140 + стр. 150 + стр. 160)	<b>190</b>	<b>365 959 158,43</b>	<b>365 959 158,43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>365 959 158,43</b>	<b>241 795 133,56</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>241 795 133,56</b>
<b>II. Финансовые активы</b>												
Денежные средства учреждения (020100000), всего	200	-	-	-	193 100,50	193 100,50	-	193 100,50	-	161 902,84	-	161 902,84
в том числе:												
на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (020110000)	201	-	-	-	193 100,50	193 100,50	-	193 100,50	-	161 902,84	-	161 902,84
в кредитной организации (020120000), всего	203	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:												
на депозитах (020122000), всего	204	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:												
долгосрочные	205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в иностранной валюте (020127000)	206	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в кассе учреждения (020130000)	207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения (020400000), всего	240	335 143,68	335 143,68	-	-	-	-	335 143,68	335 143,68	-	-	335 143,68
из них:												
долгосрочные	241	335 143,68	335 143,68	-	-	-	-	335 143,68	335 143,68	-	-	335 143,68
Дебиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	250	94 863 844,00	94 863 844,00	-	-	-	-	94 863 844,00	84 051 395,79	-	-	84 051 395,79
из них:												
долгосрочная	251	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по выплатам (020600000, 020800000, 030300000), всего	260	19 419,97	19 419,97	-	-	-	-	19 419,97	898 971,78	-	-	898 971,78
из них:												
долгосрочная	261	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расчеты по кредитам, займам (ссудам) (020700000), всего	270	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:												
долгосрочные	271	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расчеты с дебиторами (021000000), всего	280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:												
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	282	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вложения в финансовые активы (021500000)	290	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Итого по разделу II</b> (стр. 200 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр. 290)	<b>340</b>	<b>95 218 407,65</b>	<b>95 218 407,65</b>	<b>-</b>	<b>193 100,50</b>	<b>193 100,50</b>	<b>-</b>	<b>95 411 508,15</b>	<b>85 285 511,25</b>	<b>161 902,84</b>	<b>-</b>	<b>85 447 414,09</b>
<b>БАЛАНС (стр. 190 + стр. 340)</b>	<b>350</b>	<b>461 177 566,08</b>	<b>461 177 566,08</b>	<b>-</b>	<b>193 100,50</b>	<b>193 100,50</b>	<b>-</b>	<b>461 370 666,58</b>	<b>327 080 644,81</b>	<b>161 902,84</b>	<b>-</b>	<b>327 242 547,65</b>

ПАССИВ	Код строки	На начало года						На конец отчетного периода				
		бюджетная деятельность			средства во временном распоряжении			итого	бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	
		всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет	всего	остаток на начало года	исправление ошибок прошлых лет					
1	2	3	3а	3б	4	4а	4б	5	6	7	8	
<b>III. Обязательства</b>												
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них долгосрочные	401	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего	410	59 595,09	59 595,09	-	-	-	-	59 595,09	208 297,36	-	-	208 297,36
из них долгосрочная	411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	420	11 607,00	11 607,00	-	-	-	-	11 607,00	-	-	-	-
Иные расчеты, всего	430	-	-	-	193 100,50	193 100,50	-	193 100,50	-	161 902,84	-	161 902,84
в том числе:												
расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)	431	X	X	X	193 100,50	193 100,50	-	193 100,50	X	161 902,84	-	161 902,84
внутриведомственные расчеты (030404000)	432	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
расчеты с прочими кредиторами (030406000)	433	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	434	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	470	6 093,22	6 093,22	-	-	-	-	6 093,22	83 399,78	-	-	83 399,78
из них долгосрочная	471	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Доходы будущих периодов (040140000)	510	94 996 384,19	94 996 384,19	-	-	-	-	94 996 384,19	83 383 532,53	-	-	83 383 532,53
Резервы предстоящих расходов (040160000)	520	1 124 562,72	1 124 562,72	-	-	-	-	1 124 562,72	1 302 327,83	-	-	1 302 327,83
<b>Итого по разделу III</b> (стр. 400 + стр. 410 + стр. 420 + стр. 430 + стр. 470 + стр. 510 + стр. 520)	<b>550</b>	<b>96 198 242,22</b>	<b>96 198 242,22</b>	<b>-</b>	<b>193 100,50</b>	<b>193 100,50</b>	<b>-</b>	<b>96 391 342,72</b>	<b>84 977 557,50</b>	<b>161 902,84</b>	<b>-</b>	<b>85 139 460,34</b>
<b>IV. Финансовый результат</b>												
Финансовый результат экономического субъекта	570	364 979 323,86	364 979 323,86	-	-	-	-	364 979 323,86	242 103 067,31	-	-	242 103 067,31
<b>БАЛАНС (стр. 550 + стр. 570)</b>	<b>700</b>	<b>461 177 566,08</b>	<b>461 177 566,08</b>	<b>-</b>	<b>193 100,50</b>	<b>193 100,50</b>	<b>-</b>	<b>461 370 666,58</b>	<b>327 080 644,81</b>	<b>161 902,84</b>	<b>-</b>	<b>327 242 547,65</b>

\* Данные по этим строкам в валюте баланса не входят.

\*\* Данные по этим строкам приводятся с учетом амортизации и (или) обесценения нефинансовых активов, раскрываемого в Пояснительной записке

# Приложение 2

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
на 1 января 2023 г.					Коды
Главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств, главный администратор, администратор доходов бюджета, главный администратор, администратор источников Финансирование дефицита бюджета Администрация Красногорского городского поселения Наименование бюджета (публично-правового образования) Бюджет Красногорского городского поселения Периодичность: годовая Единица измерения: руб.					Форма по ОКД 0503121
					Дата 01.01.2023
					по ОКПО 00362714
					ИНН 7403001560
					Глава по БК 900
					по ОКТМО 75619154
					по ОКЕИ 383
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
<b>Доходы</b>	010	100	-36 912 377,83	-	-36 912 377,83
в том числе:					
Налоги		111	23 453 807,60	-	23 453 807,60
Государственная пошлина, сборы		112	23 525,00	-	23 525,00
Доходы от операционной аренды		121	898 985,51	-	898 985,51
Платежи при пользовании природными ресурсами		123	1 948 846,28	-	1 948 846,28
Дивиденды от объектов инвестирования		127	51 206,00	-	51 206,00
Иные доходы от собственности		129	562 289,85	-	562 289,85
Доходы от оказания платных услуг (работ)		131	2 995,00	-	2 995,00
Доходы от компенсации затрат		134	50 874,48	-	50 874,48
Доходы от штрафных санкций за нарушение законодательства о закупках и нарушение условий контрактов (договоров)		141	205 212,63	-	205 212,63
Прочие доходы от сумм принудительного изъятия		145	7 000,00	-	7 000,00
Поступления текущего характера от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации		151	36 416 953,49	-	36 416 953,49
Поступления текущего характера от иных резидентов (за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)		155	150 000,00	-	150 000,00
Доходы от выбытия активов		172	-49 522 496,12	-	-49 522 496,12
Чрезвычайные доходы от операций с активами		173	-138 362,78	-	-138 362,78
Доходы от оценки активов и обязательств		176	-171 768 586,30	-	-171 768 586,30
Возвратные неденежные поступления текущего характера от сектора государственного управления и организаций государственного сектора		191	64 740,00	-	64 740,00
Возвратные неденежные поступления капитального характера от сектора государственного управления и организаций государственного сектора		195	85 069 899,77	-	85 069 899,77
Прочие неденежные безвозвратные поступления		199	35 610 731,73	-	35 610 731,73
<b>Расходы</b>	150	200	85 941 287,87	-	85 941 287,87
в том числе:					
Заработная плата		211	8 667 900,00	-	8 667 900,00
Начисления на выплаты по оплате труда		213	2 610 401,69	-	2 610 401,69
Услуги связи		221	148 424,36	-	148 424,36
Транспортные услуги		222	159 723,27	-	159 723,27
Коммунальные услуги		223	3 462 135,94	-	3 462 135,94
Работы, услуги по содержанию имущества		225	23 877 287,37	-	23 877 287,37
Прочие работы, услуги		226	3 848 646,23	-	3 848 646,23
Страхование		227	20 482,13	-	20 482,13
Возвратные перечисления (передачи) текущего характера сектора государственного управления		241	324 345,15	-	324 345,15
Возвратные перечисления некоммерческим организациям государственного сектора на производство		244	959 152,40	-	959 152,40
Перечисления текущего характера другим бюджетам бюджетной системы Российской Федерации		251	4 214 973,00	-	4 214 973,00
Пенсии, пособия, выплачиваемые работодателями, нанимателями бывшим работникам в денежной форме		264	498 029,64	-	498 029,64
Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме		266	21 244,03	-	21 244,03
Амортизация		271	181 804,03	-	181 804,03
Расходование материальных запасов		272	1 008 565,85	-	1 008 565,85
Возвратные перечисления капитального характера некоммерческим организациям государственного сектора		284	35 799 691,88	-	35 799 691,88
Налоги, пошлины и сборы		291	39 989,00	-	39 989,00
Другие экономические санкции		295	25 000,00	-	25 000,00
Иные выплаты текущего характера физическим лицам		296	73 491,90	-	73 491,90
<b>Чистый операционный результат</b> (стр. 301 - стр. 302); (стр. 310 - стр. 410)		300	-122 853 665,70	-	-122 853 665,70
Операционный результат до налогообложения (стр. 010 - стр. 150)		301	-122 853 665,70	-	-122 853 665,70
Налог на прибыль		302	-	-	-
<b>Операции с нефинансовыми активами</b> (стр. 320 + стр. 330 + стр. 360 + стр. 380 + стр. 370 + стр. 380 + стр. 380 + стр. 400)		310	-124 164 024,87	-	-124 164 024,87

<b>Чистое поступление основных средств</b>	320		41 642 565,34	-	41 642 565,34
в том числе:					
увеличение стоимости основных средств	321	310	136 697 340,74	-	136 697 340,74
уменьшение стоимости основных средств	322	41X	95 054 775,40	-	95 054 775,40
<b>Чистое поступление нематериальных активов</b>	330		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости нематериальных активов	331	320	-	-	-
уменьшение стоимости нематериальных активов	332	42X	-	-	-
<b>Чистое поступление производственных активов</b>	350		-165 234 922,97	-	-165 234 922,97
в том числе:					
увеличение стоимости производственных активов	351	330	7 864 460,44	-	7 864 460,44
уменьшение стоимости производственных активов	352	43X	173 099 383,41	-	173 099 383,41
<b>Чистое поступление материальных запасов</b>	360		92 014,40	-	92 014,40
в том числе:					
увеличение стоимости материальных запасов	361	340	8 708 340,23	-	8 708 340,23
в том числе:					
уменьшение стоимости материальных запасов	362	440	8 616 325,83	-	8 616 325,83
<b>Чистое поступление прав пользования</b>	370		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости прав пользования	371	35X	-	-	-
уменьшение стоимости прав пользования	372	45X	-	-	-
<b>Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг</b>	390		-	-	-
в том числе:					
увеличение затрат	391	x	-	-	-
уменьшение затрат	392	x	-	-	-
<b>Расходы будущих периодов</b>	400	x	-663 681,64	-	-663 681,64
<b>Операции с финансовыми активами и обязательствами (отр. 420 - отр. 510)</b>	410		1 310 359,17	-	1 310 359,17
<b>Операции с финансовыми активами (отр. 430 + отр. 440 + отр. 450 + отр. 460 + отр. 470 + отр. 480)</b>	420		-9 987 632,11	-31 197,66	-10 018 829,77
<b>Чистое поступление денежных средств и их эквивалентов</b>	430		22 570,85	-31 197,66	-8 626,81
в том числе:					
поступление денежных средств и их эквивалентов	431	510	63 579 484,02	144 562,74	63 724 046,76
выбытие денежных средств и их эквивалентов	432	610	63 556 913,17	175 760,40	63 732 673,57
<b>Чистое поступление ценных бумаг, кроме акций</b>	440		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости ценных бумаг, кроме акций и иных финансовых инструментов	441	520	-	-	-
уменьшение стоимости ценных бумаг, кроме акций и иных финансовых инструментов	442	620	-	-	-
<b>Чистое поступление акций и иных финансовых инструментов</b>	450		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости акций и иных финансовых инструментов	451	530	-	-	-
уменьшение стоимости акций и иных финансовых инструментов	452	630	-	-	-
<b>Чистое предоставление займов</b>	460		-	-	-
в том числе:					
увеличение задолженности по предоставленным займам	461	540	-	-	-
уменьшение задолженности по предоставленным займам	462	640	-	-	-
<b>Чистое поступление иных финансовых активов</b>	470		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости иных финансовых активов	471	550	-	-	-
уменьшение стоимости иных финансовых активов	472	650	-	-	-
<b>Чистое увеличение прочей дебиторской задолженности</b>	480		-10 010 202,96	-	-10 010 202,96
в том числе:					
увеличение прочей дебиторской задолженности	481	560	43 796 577,87	-	43 796 577,87
уменьшение прочей дебиторской задолженности	482	660	53 806 780,83	-	53 806 780,83
<b>Операции с обязательствами (отр. 520 + отр. 530 + отр. 540 + отр. 550 + отр. 580)</b>	510		-11 297 991,28	-31 197,66	-11 329 188,94
<b>Чистое увеличение задолженности по внутренним привлеченным займам</b>	520		-	-	-
в том числе:					
увеличение задолженности по внутренним привлеченным займам	521	710	-	-	-
уменьшение задолженности по внутренним привлеченным займам	522	810	-	-	-
<b>Чистое увеличение задолженности по внешним привлеченным займам</b>	530		-	-	-
в том числе:					
увеличение задолженности по внешним привлеченным займам	531	720	-	-	-
уменьшение задолженности по внешним привлеченным займам	532	820	-	-	-
<b>Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности</b>	540		137 095,27	-31 197,66	105 897,61
в том числе:					
увеличение прочей кредиторской задолженности	541	730	63 310 529,63	144 562,74	63 455 092,37

уменьшение прочей кредиторской задолженности	542	830	63 173 434,36	175 760,40	63 349 194,76
Доходы будущих периодов	550	x	-11 612 851,66	-	-11 612 851,66
Резервы предстоящих расходов	560	x	177 765,11	-	177 765,11

Руководитель \_\_\_\_\_ К.Ю. Самохвалов \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ С.В. Назаркина \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 19 января 2023 г.

**Централизованная бухгалтерия** \_\_\_\_\_  
 (наименование, ОГРН, ИНН, КПП, местонахождение)

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (уполномоченное лицо) \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

Исполнитель \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи) \_\_\_\_\_ (телефон, e-mail)

19 января 2023 г.

### Анкета для выявления проблем в управлении персоналом, лидерства в Администрации Красногорского городского поселения

1. По какой причине вы выбрали Администрацию Красногорского городского поселения для места работы?

В данной организации я могу реализовать себя

Чувствую стабильность

Мне нравится коллектив

Я чувствую признание и уважение со стороны коллег и начальства

Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения

Другое:

2. Какой вид мотивации вы предпочитаете?

Материальная мотивация

Моральная

Профессиональная

Социальная

3. Какая форма нематериальной мотивации для вас предпочтительнее?

Похвала от руководителя

Присвоение звания «Лучший работник месяца»

Ощущение своей принадлежности, нужности для администрации

Проведение корпоративов на праздники

Признание со стороны коллег

Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах администрации

4. Какие факторы влияют на Вашу удовлетворенность от работы?

Высокая заработная плата

Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия)

Комфортная обстановка в коллективе

Социальный пакет

Другое:

5. Удовлетворены ли Вы уровнем своей заработной платы?

Да

Нет

6. Насколько Вам важно мнение ваших коллег?

Мне важно мнение моих коллег

Мне всё равно на мнения моих коллег

7. С каким утверждением Вы больше всего согласны относительно своих коллег?

Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться

Я получаю признание коллег за свою работу

Я не чувствую поддержки со стороны коллег

8. В случае смены работы, что может удержать Вас в Управлении?

Повышение заработной платы

Предоставление дополнительного отпуска

Смена рабочего графика

9. Устраивает ли Вас уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации в администрации?

Меня устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации в администрации

Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации в администрации

10. Как часто Вы сталкиваетесь с проблемами на своем рабочем месте?

Часто

Редко

Никогда

11. С какими проблемами Вы сталкиваетесь в своей трудовой деятельности?

Неудобный график работы

Неполадки с техникой

Напряжённая обстановка в коллективе

12. По Вашему мнению, какими плюсами обладает организация, в которой Вы работаете?

---

13. По Вашему мнению, что нужно улучшить в работе администрации

---

14. Планируете ли Вы продолжать свою профессиональную деятельность в Администрации Красногорского городского поселения?

Да

Нет

15. Укажите Ваш возраст

20-35

35-50

51 и старше

16. Укажите Ваш пол

Женский

Мужской

17. Укажите Ваш стаж работы

До 1 года

1-2 лет

3-5 лет

Свыше 5 лет

**Респондент 1 (женщина, 35 лет, стаж 3 года).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Моральная мотивация.

Вопрос 3:

– Проведение корпоративов на праздники.

Вопрос 4:

– Высокая заработная плата.

Вопрос 5:

– Да.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Возможность карьерного роста.

Вопрос 13:

– Повысить качество нематериальной мотивации. Используется авторитарный стиль руководства, свободы для творческой активности нет, нужно решить эту проблему.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Женский.

**Респондент 2 (мужчина, 45 лет, стаж 6 лет).**

Вопрос 1:

– Чувствую стабильность Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Социальная мотивация.

Вопрос 3:

– Проведение корпоративов на праздники.

Вопрос 4:

– Высокая заработная плата.

Вопрос 5:

– Нет.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Известность бренда.

Вопрос 13:

– Система премирования неразвита. Творческая активности и возможность самостоятельного принятия решений не развита. Нужно улучшить эти направления.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Мужской.

**Респондент 3 (мужчина, 38 лет, стаж 5 лет).**

Вопрос 1:

– Я чувствую признание и уважение со стороны коллег и начальства.

Вопрос 2:

– Моральная мотивация.

Вопрос 3:

– Проведение корпоративов на праздники.

Вопрос 4:

– Социальный пакет.

Вопрос 5:

– Да.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Смена рабочего графика.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Стабильная работа.

Вопрос 13:

– Используется авторитарный стиль руководства, свободы для творческой активности нет, нужно решить эту проблему.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Мужской.

**Респондент 4 (женщина, 41 год, стаж 6 лет).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Материальная мотивация.

Вопрос 3:

– Проведение корпоративов на праздники.

Вопрос 4:

– Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия).

Вопрос 5:

– Да.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы

мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Стабильная работа.

Вопрос 13:

– Внедрить систему грейдов для повышения эффективности системы

нематериального стимулирования.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Женский.

**Респондент 5 (женщина, 38 лет, стаж 6 лет).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Профессиональная мотивация.

Вопрос 3:

– Присвоение звания «Лучший работник месяца».

Вопрос 4:

– Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия).

Вопрос 5:

– Нет.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Возможность для меня продвинуться по карьерной лестнице.

Вопрос 13:

– Важно развивать систему нематериального стимулирование и корпоративную культуру.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:– Женский.

**Респондент 6 (мужчина, 41 год, стаж 5 лет).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Материальная мотивация.

Вопрос 3:

– Проведение корпоративов на праздники.

Вопрос 4:

– Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия).

Вопрос 5:

– Да.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы стимулирования на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Карьерный рост.

Вопрос 13:

– Проводить коллективные мероприятия для укрепления сплоченности.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Мужской.

**Респондент 7 (мужчина, 41 год, стаж 5 лет).**

Вопрос 1:

– Чувствую стабильность Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Материальная мотивация.

Вопрос 3:

– Проведение корпоративов на праздники.

Вопрос 4:

– Социальный пакет.

Вопрос 5:

– Да.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Карьерный рост.

Вопрос 13:

– Необходимо внедрить систему грейдов.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Мужской.

**Респондент 8 (женщина, 36 лет, стаж 4 года).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Материальная мотивация.

Вопрос 3:

– Присвоение звания «Лучший работник месяца».

Вопрос 4:

– Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия).

Вопрос 5:

– Нет.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Карьерный рост.

Вопрос 13:

– Нематериальная мотивация неразвита, важно ее повысить, например, использовать возможность для участия работников в принятии управленческих решений.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Мужской.

**Респондент 9 (мужчина, 41 год, стаж 5 лет).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Материальная мотивация.

Вопрос 3:

– Присвоение звания «Лучший работник месяца».

Вопрос 4:

– Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия).

Вопрос 5:

– Да.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Карьерный рост.

Вопрос 13:

– Важно повысить качество системы стимулирования работников для того, чтобы предприятие развивалось и совершенствовалось. Нематериальные стимулы не развиты.

Вопрос 14:

– Да.

Вопрос 15:

– 35-50.

Вопрос 16:

– Мужской.

**Респондент 10 (мужчина, 28 лет, стаж 3 года).**

Вопрос 1:

– Я связываю своё будущее с работой в Администрации Красногорского городского поселения.

Вопрос 2:

– Материальная мотивация.

Вопрос 3:

– Присвоение звания «Лучший работник месяца».

Вопрос 4:

– Нематериальные стимулы (признание в коллективе, грамоты, совместные мероприятия).

Вопрос 5:

– Нет.

Вопрос 6:

– Мне важно мнение моих коллег.

Вопрос 7:

– Мы одна команда. На своих коллег я могу положиться.

Вопрос 8:

– Повышение заработной платы.

Вопрос 9:

– Меня не устраивает уровень развития корпоративной культуры и системы мотивации на предприятии.

Вопрос 10:

– Редко.

Вопрос 11:

– Неудобный график работы.

Вопрос 12:

– Карьера.

Вопрос 13:

– Нужно повышать заинтересованность работников, использовать поощрительные грамоты, организовать коллективные мероприятия.

Вопрос 14: – Да.

Вопрос 15: – 20-35.

Вопрос 16: – Мужской.

Расчет коэффициента конкордации Кендела

	фак 1	фак 2	фак 3	фак 4	
эксперт 1	5	5	2	1	
эксперт 2	3	5	3	1	
эксперт 3	4	4	1	2	
эксперт 4	4	5	2	1	
эксперт 5	3	5	5	2	
Сумма	19	24	13	7	63
Квадрат суммы	361	576	169	49	1155
					992,25
m	5				
n	4				
среднее	12,5				
s	162,75				
W	1,302				
	361	576	169	49	1155
	12,5				
	6,5	11,5	0,5	-5,5	
	42,25	132,25	0,25	30,25	205