

УДК 338

С.Б. Болдырева, Н.Ц. Павлова, Н.Е. Чадлаева, А.С. Алфёрова, Е.С. Очирова
 ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова»,
 г. Элиста, email: boldyreva_sb@mail.ru, pavlova_nc68@mail.ru, darbak80@list.ru,
 alferova@mail.ru, ochirova@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация персонала, инновационные методы, муниципальное образование.

Статья рассматривает вопросы изучения развития персонала, инновационных методов управления развитием персонала сферы городского и муниципального хозяйства. В современных условиях кадровая политика организации приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации.

S.B. Boldyreva, N.Ts. Pavlova, N.E. Chadaeva, A.S. Alferova, E.S. Ochirova
 B.B. Gorodovikov Kalmyk State University, Elista, e-mail: boldyreva_sb@mail.ru,
 pavlova_nc68@mail.ru, darbak80@list.ru, alferova@mail.ru, ochirova@mail.ru

FORMATION OF A STAFF MOTIVATION SYSTEM IN A MUNICIPALITY

Keywords: personnel management, personnel motivation, innovative methods, municipality.

The article considers the issues of studying the development of personnel, innovative methods of managing the development of personnel in the sphere of urban and municipal economy. In modern conditions, the personnel policy of the organization is of particular importance and becomes an essential condition for the successful functioning of any organization.

Кадры представляют собой стратегический ресурс организации, причем кадры высококвалифицированные – как двигатель всех трансформационных процессов в любой организации.

Задача, стоящая перед муниципальными образованиями – использование оптимизированной системы управления для обеспечения эффективного управления сотрудников, работающих в них и быстрого решения сложных экономических задач.

В муниципальном образовании этой целью является наиболее полное и своевременное удовлетворение населения услугами муниципального хозяйства, создание условий для комфортной среды проживания населения всех возрастов.

Мотивация персонала не является самоцелью. Она представляет собой эффективный инструмент, используемый организациями для достижения своих конкретных целей. Роль мотивации персонала в системе муниципальных хозяйств стоит на одном из первых мест.

Это подтверждается как деятельностью различных коммерческих организаций, бюджетных учреждений,

так и государственной политикой в отношении человеческих ресурсов в целом.

Развитие кадровой политики является одним из ключевых направлений в деятельности муниципальных образований, поскольку эффективность и результативность таких организаций напрямую зависят от кадровой укомплектованности и степени квалификации персонала.

Инновационные технологии сейчас охватывают все сферы деятельности, в первую очередь, сферу местных сообществ. Инновационные подходы к развитию персонала муниципальных образований как никогда актуальны, поскольку мотивация персонала имеет прямую зависимость с результатами ее хозяйственной деятельности.

Цель данной статьи – на основе исследования особенностей мотивации и оценки управления человеческими ресурсами в муниципальном образовании разработать модель инновационных технологий кадрового менеджмента.

Научная работа проводилась на базе Администрации Черноземельского районного муниципального образования (ЧРМО) Республики Калмыкия.

Таблица 1

Анализ возрастного состава персонала Администрации ЧРМО за 2017 – 2021 гг.

Показатель	Год					Изменение 2021 к 2017	
	2017	2018	2019	2020	2021	Чел	%
Возраст							
До 30 лет	17	17	18	18	19	+2	111,7
31– 35 лет	32	33	33	33	36	+4	112,5
35 – 40 лет	34	35	35	22	14	-20	41,2
45 – 50 лет	21	21	21	19	24	+3	114,3
Старше 50 лет	24	24	24	31	36	+12	150,0
Пол							
мужчины	64	67	67	65	65	+1	101,5
женщины	64	63	64	68	64	0	100,0
Численность муниципальных служащих, общая	128	130	131	133	129	+1	100,7

Численность муниципальных служащих


Рис. 1. Общая численность муниципальных служащих в Черноземельском РМО Республики Калмыкия

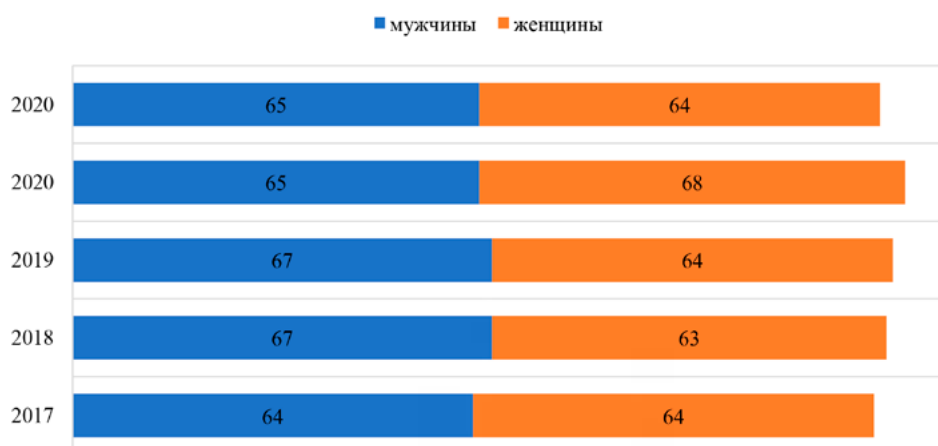
Гендерный состав персонала


Рис. 2. Гендерный состав персонала в Черноземельском РМО Республики Калмыкия

Возрастной состав муниципальных служащих

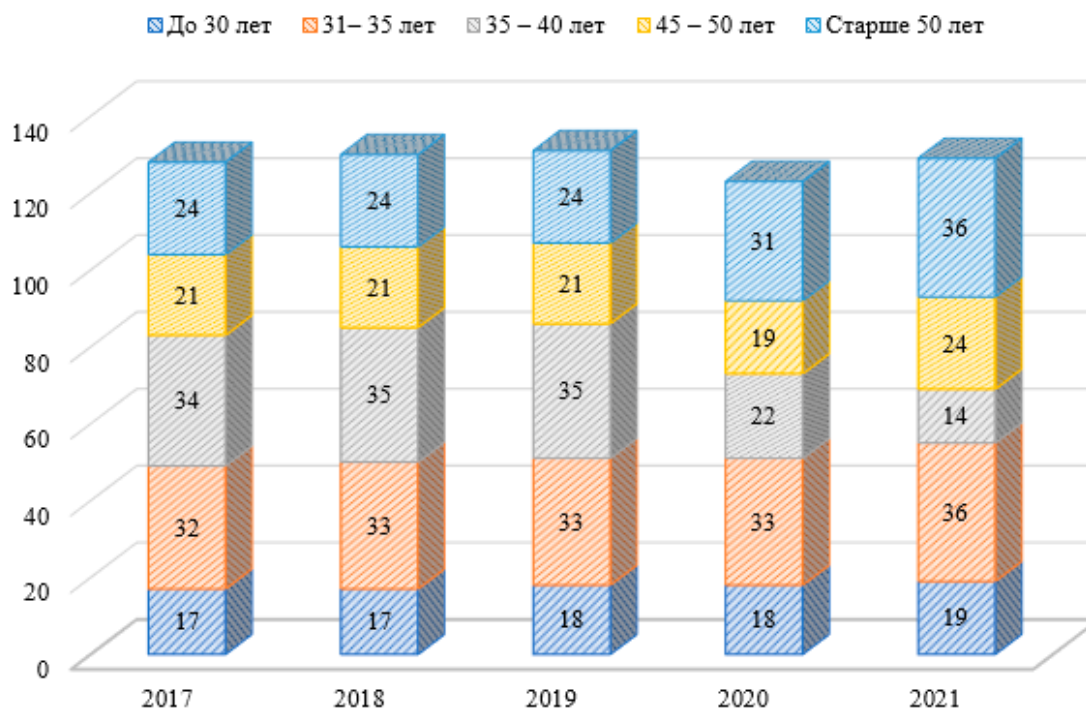


Рис. 3. Возрастной состав персонала Черноземельском РМО Республики Калмыкия

Аттестация муниципальных служащих

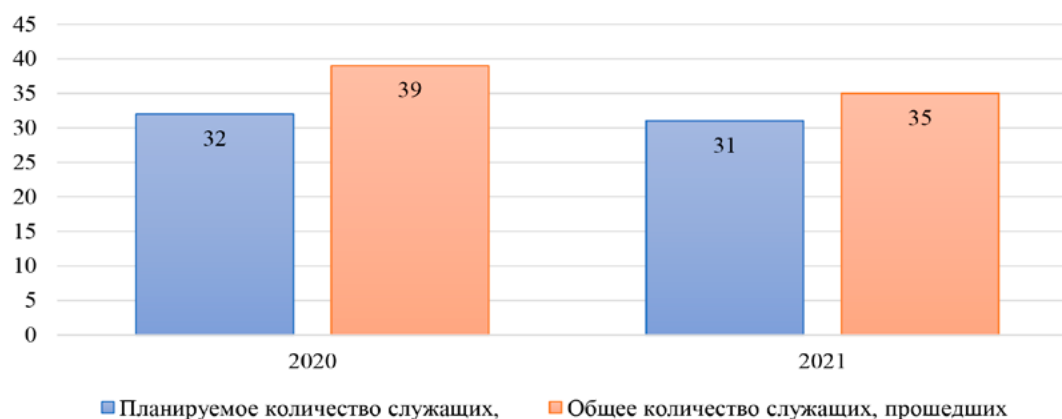


Рис. 4. Проведение аттестации муниципальных служащих Администрации Черноземельского РМО Республики Калмыкия

В ходе исследования использованы общенаучные методы: анализ и синтез, дедукция и индукция, обобщение, формулирование выводов.

Человеческие ресурсы являются ценным активом для муниципальных образований, поскольку они играют жизненно важную

роль в достижении организационных целей. Для определения оценки персонала проведен анализ возрастного состава персонала, который представлен в таблице 1.

Анализ возрастного состава Администрации Черноземельского РМО представлен в таблице 1.

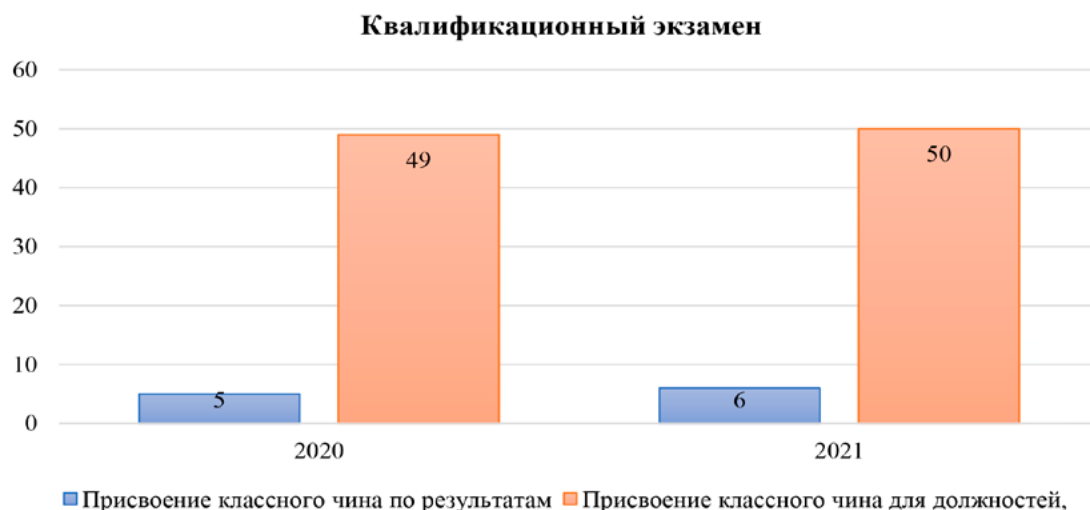


Рис. 5. Присвоение чина муниципальным служащим Администрации Черноземельского РМО РК в 2020-2021 гг.

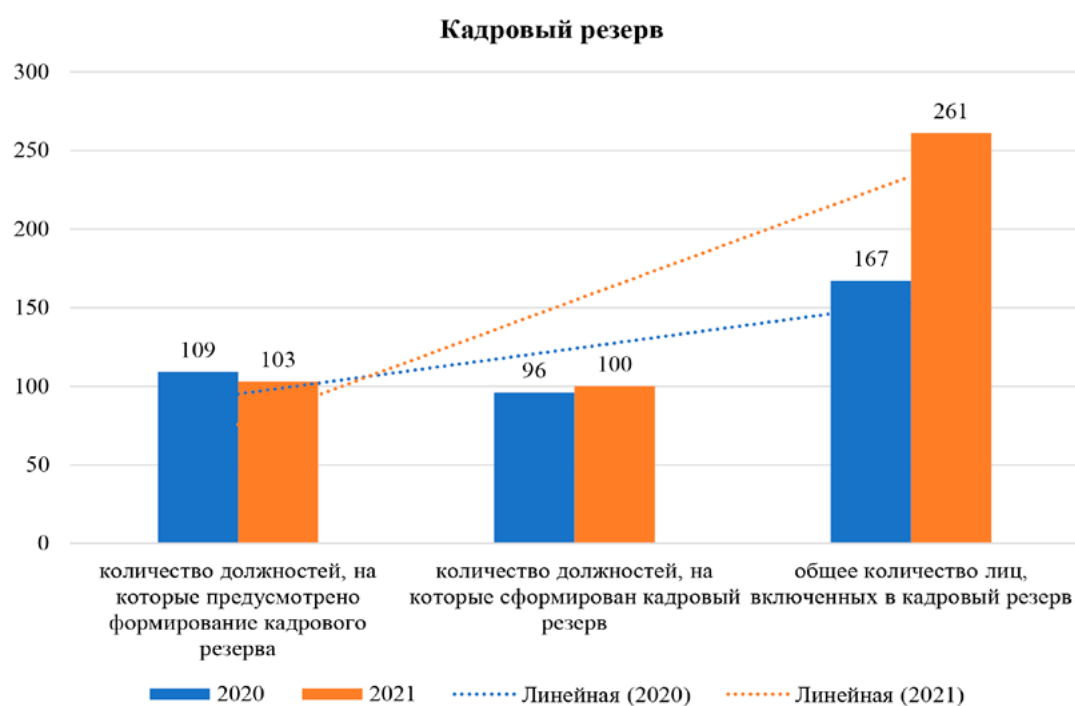


Рис. 6. Формирование кадрового резерва муниципальной службы Администрации Черноземельского РМО РК за 2020-2021 гг.

Как видно по данным таблицы, за 2017-2021 гг. наблюдается тенденция роста числа муниципальных служащих в возрасте старше 50 лет (+12 чел.). При изучении штатного расписания, нами было выявлено, что средний возраст сотрудников – 55 лет.

С 1 января 2020 года возраст выхода на пенсию для женщин, работающих на муниципальной службе, составляет 56 лет, а для мужчин 61 год. Соответственно, через 1-5 лет данные возрастные сотрудники выйдут на пенсию и будет необходима их кадровая замена.

Впоследствии может возникнуть риск снижения качества кадрового потенциала в связи с ростом доли молодых специалистов с одной стороны, и уходом возрастных служащих с другой. Данные показатели критически влияют на кадровый потенциал Администрации.

В связи с этими обстоятельствами развитие кадрового потенциала должно быть направлено не только на его качество, но и на усиление кадрового резерва, привлечение молодых специалистов.

В соответствии со ст. 18 Федерального закона № 25-ФЗ аттестация муниципальных служащих проводится один раз в три года, в целях определения соответствия замещаемой муниципальной должности способствует формированию кадрового состава муниципальной службы в Администрации, повышению профессионального уровня муниципальных служащих. В 2021 году аттестацию прошли 35 муниципальных служащих Администрации ЧРМО РК, что составляет 89% от планируемого числа муниципальных служащих, подлежащих аттестации в 2021 году (2020 году – 31) (рисунок 4).

Как видно, запланированное число аттестуемых не совпадает с фактическим их количеством в связи с сокращением лиц, подлежащих аттестации (2 служащих) и уходом в отпуск по уходу за ребенком (2 единицы штата).

Присвоение классных чинов муниципальным служащим осуществляется по результатам квалификационного экзамена, если это предусмотрено для данной категории должностей, который может проводиться по инициативе муниципального служащего.

В 2021 году квалификационный экзамен был проведен в отношении Муниципальных служащих. Большинству классный чин был присвоен без квалификационного экзамена, так как он не предусмотрен к данной категории и группе должностей. Проведение квалификационного экзамена осуществлялось в форме тестирования. Все муниципальные служащие показали высокий уровень знаний и навыков. Средний балл по результатам квалификационного экзамена составил 28 из 30 (рисунок 5).

Наибольшее количество служащих, работающих в Администрации ЧРМО

и получивших классный чин без проведения квалификационного экзамена, работают в управлениях ЖКХ, по спорту и молодежной политики, по культуре и образованию (таблица 2).

В целом, получение классного чина является мотивационным основанием для служащих, так как помимо профессионального чина, они получают денежную прибавку к заработной плате.

В части реализации кадровой политики активно используется технология кадрового резерва, большее количество должностей были замещены из сформированного на конкурсной основе резерва (рисунок 6).

Как показывает проведенный анализ состояния кадрового резерва, в настоящее время 96% должностей имеют сформированный кадровый резерв. В 2021 г. процесс по формированию кадрового резерва продолжился. Доля замещения из кадрового резерва составила 100%, что свидетельствует о востребованности специалистов, включенных в кадровый резерв (в 2020 году – 96%) (рисунок 7).

Представление данного показателя графически позволило нам положительно оценить работу Администрации с кадровым резервом, так как на его основе руководству удается сохранить ценные кадры в муниципалитете, что положительно воздействует на развитие и рост собственных служащих, соответственно и наблюдается экономия во времени на вынужденные меры поиска, адаптации, обучение персонала, что в свою очередь, способствует росту уровня компетенций у кадровых резервистов, успешно прошедших программу развития. Таким образом, перечисленные мероприятия по работе с кадровым резервом позволяют повысить эффективность и качество управленческой деятельности Администрации в целом.

Проведенный анализ показателей, характеризующих кадровую политику, позволяет сделать вывод, что проводится активная кадровая политика по совершенствованию кадрового потенциала муниципальных служащих.

Содействие мотивации работы для сотрудников стало первостепенным шагом для каждой муниципальной организации для повышения производительности труда.

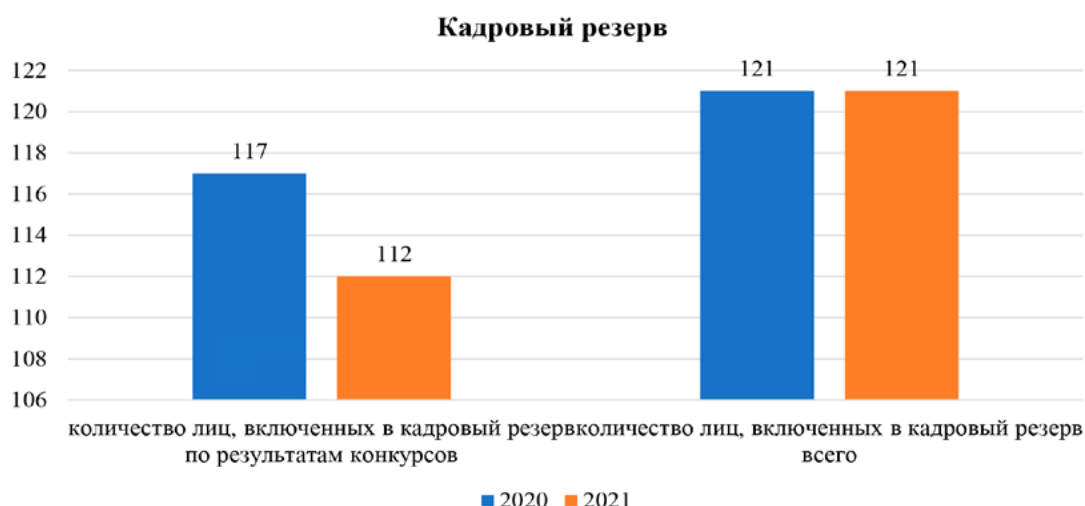


Рис. 7. Количество лиц, включенных в кадровый резерв Администрации Черноземельского РМО в 2020-2021 гг.

Мотивированные сотрудники с большей вероятностью будут оказывать качественные муниципальные услуги, следовательно, руководство Администрации ЧРМО всегда должно стремиться к повышению мотивации своих сотрудников к работе.

Мотивация имеет решающее значение для достижения большей производительности, мотивированные сотрудники помогают местным сообществам оставаться конкурентоспособными.

Мотивация персонала в системе муниципального образования, это также и инструмент управления качеством предоставления муниципальных услуг, что влияет в целом на эффективность развития местного сообщества. Целью деятельности любого муниципального образования является улучшение условий жизни граждан, создание комфортной среды жизнедеятельности населения муниципального образования. Важную роль в достижении этой цели играет деятельность органов местного самоуправления по разработке активной кадровой политики, что предполагает формирование эффективной системы мотивации.

Под термином «качество» понимают набор характеристик объекта, связанных с его способностью удовлетворять заявленные и предполагаемые потребности и спрос. Качество муниципальных услуг включает в себя множество компо-

нентов, один из которых – соответствие времени, т.е. новизну. Для комфортной среды жизнедеятельности новизна будет включать современный digital-уровень, степень которого зависит от высокого профессионализма IT –специалистов. Из наиболее известных нам составляющих понятия «качество» в части проживания в комфортной среде, можно назвать концепцию «умного города», устойчивого развития муниципальных образований и сельских территорий.

Таким образом, можно сказать, что это является наиболее важным средством поддержания конкурентоспособности муниципального образования в условиях территориального развития.

Вся система управления качеством подразумевает наличие факторов, оказывающих влияние на интенсивность производства хозяйствующих субъектов, расположенных на территории муниципального образования. К факторам относят следующее: техническую составляющую (оборудование, сырье) и человеческий фактор (знания и навыки сотрудников, профессиональный уровень работников, здоровье, как психическое, так и физическое). Для обеспечения качества необходимо контролировать на должном уровне такие условия как характер процесса производства, его продолжительность, интенсивность нагрузки, ритмичность деятельности; климат

в помещении; удобство рабочего места, его оснащённость всем необходимым; доступность необходимой информации; обеспечение безопасности на рабочем месте; уровень и характер моральных и материальных стимулов; социальная и материальная среда работников и т.п.

Значительное место в системе управления качеством занимает человек (сотрудник) и все, что связано с ним. Нельзя управлять качеством, не управляя деятельностью работников, оказывающих государственные муниципальные услуги. Одним из важнейших направлений управленческой деятельности является мотивационный подход к нему.

Управление качеством персонала с помощью мотивации подразумевает побуждение работников к активному участию в обеспечении требуемого качества, направленного на повышение производительности труда муниципального служащего. Не существует плохих сотрудников, есть сотрудники с нераскрытым потенциалом. А потенциал остается не раскрыт, если существующее положение удовлетворяет работника и соответствует его потребностям. Использование мотивационного подхода способствует созданию условий для совпадения запросов и потребностей работников с целями муниципальных организаций, расположенных на территории их образования, одним из которых является муниципальное казенное учреждение «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия».

Используя штатное расписание МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений

Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия», можно определить количество кадров за соответствующий период. При этом из штатного расписания следует, что персонал муниципального образования составляет 34 чел. за 2019 год, 36 чел. – за 2020 год и 38 чел. – за 2021 год. Сейчас в отделении трудится 39 работников. Причем, выделяют такие категории работников: руководители, специалисты и технические исполнители, они представлены в таблице 2.

Таким образом, в МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия» за 2021 год составил 28 работников, из них 10,5% – это руководители, 13,2% – это технические. В структуре персонала Централизованной бухгалтерии доля специалистов огромна и составляет 76,3%.

Исходя из рисунка 8, текучесть персонала в МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия» в 2021 году составила 12,3%, по сравнению с 2019 годом она снизилась на 3,4%. Коэффициент оборота кадров по выбытию – также снизился на 3,4%. Коэффициент оборота по выбытию работников снизился в 2021 году до 12,3%, а коэффициент оборота по поступлению кадров – вырос до 28,1%. Тем не менее еще сохраняется значительной текучесть кадров (12,3%). При этом работники, которые уволены за 3 последних года, уволились по своему желанию, эти работники относятся к техническим исполнителям или специалистам.

Таблица 2

Структура персонала МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского РМО РК»

	2019		2020		2021	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	4	11,8	4	11,1	4	10,5
Специалисты	17	79,4	18	77,8	16	76,3
Технические исполнители	3	8,8	4	11,1	5	13,2
Итого	24	100	26	100	28	100

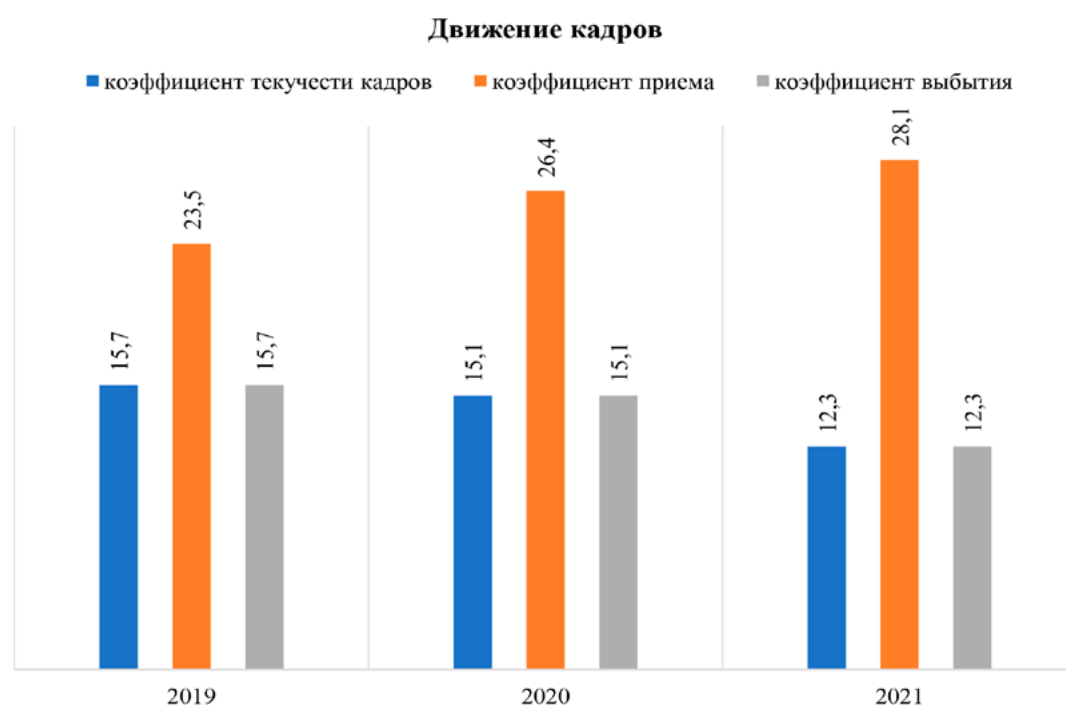


Рис. 8. Показатели движения персонала в МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия» за 2019-2021 гг.

Кроме этого, при изучении мотивации персонала и человеческого капитала в целом, продолжает оставаться открытым вопрос не только единого понимания его сущности, но и наличия множества способов, как его оценивать или измерять. Тем не менее, простая оценка или анализ не способны измерить и отобразить состояние и развитие человеческого капитала во времени и пространстве, поэтому требуется иной комплексный подход.

Мотив – это побудительная причина, вызывающая у человека определенные действия, необходимые, чтобы удовлетворить собственные потребности индивидуума. Особенности мотива заключаются в возможности человека влиять на них не только усиливая или снижая воздействие, но и полностью исключая его как движущую силу [6].

Мотивация основана на принципе расширения возможностей сотрудников добиваться их личных целей через добросовестный труд. Без соблюдения данного условия любые проекты по улучшению качества могут остановиться на стадии

проектирования, так как не будет серьезной и лично-направленной заинтересованности каждого работника в повышении производительности труда, как одного из показателей, характеризующих качество.

Мотивационный подход не заключается в каком-то одном универсальном способе воздействия. Выбор способов зависит от личных целей и стремлений сотрудников, их уровня образования и культуры, принадлежности к определенной социальной среде и многих других психофизических и социальных характеристик.

В МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия» на сегодня действует система, которая построена на двух типах стимулирования: материальное, нематериальное. Чтобы определить результативность функционирования данных типов стимулирования, было проведено исследование, в нем участвовало 30 работников МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Чернозе-

мельского районного муниципального образования Республики Калмыкия».

Для оценки применяемых технологий в сфере управления человеческими ресурсами в организации, был проведен опрос в форме интервью сотрудников Черноземельское РМО. Респондентам было предложено ответить на 10 вопросов.

Сначала было предложено этим работникам муниципального учреждения выбрать и оценить из всех подготовленных мотивов наиболее значимые. Оценка осуществлялась по 5 – бальной системе, где 0 – «не имеет никакого значения», 5 – это «очень важно». Данные, которые были нами получены, приведены в таблице 3.

Наиболее известный и давно применяемый способ мотивации связан с уровнем заработной платы. Чем качественнее продукция, тем выше спрос на нее, тем больше возможностей для ее реализации по наибольшей цене. Соответственно, повышается устойчивость предприятия на рынке, появляется возможность регулярного повышения заработной платы [5]. Можно проследить зависимость суммы получаемых выплат от качества производимой каждым сотрудником продукции, выше оплачивается работа тех работников, кто стабильно повышает производительность труда по определенным показателям эффективности, основанных на рейтинге муниципального служащего.

Кроме заработной платы существуют и другие материальные приемы мотивации, такие как система премий за высокое качество, система штрафных санкций за брак (здесь наблюдается метод принуждения, согласно Д. Гелбрейту [4]). К материально воплощенным мерам можно отнести и премирование путевкой в профилакторий, билетами на культурные мероприятия, индивидуальными подарками по итогам года и т.д. [1].

Кроме материальных методов существуют социальные и моральные меры поощрения. Это может быть объявление благодарности, признание победителем в конкурсе на качество, вручение грамот, дипломов и значков профессионального мастерства [2].

Другие способы мотивации – это возможность получить образование или участвовать в научной деятельности, создать лучшие условия труда, присвоить

почетные звания, запланировать карьерный рост.

Кроме денежного вознаграждения и моральных поощрений мотивация должна способствовать процессу управления персоналом, который отвечает за создание и укоренение в корпоративной культуре определенного стимула для каждого сотрудника.

Рассматривая мотивацию персонала, как инструмент повышения производительности труда, используют различные сочетание поощрительных и прессинговых мер. Соотношение их будет зависеть от контингента сотрудников. Выбор методов управления может быть резко авторитарным, ярким или умеренно демократическим, или партисипативным. Существуют так же различные смешанные формы управления.

Метод принуждения признан неэффективным и постепенно уходит в прошлое. Он не дает стимула к росту. К тому же очень трудно объективно оценить виновность сотрудника в снижении производительности. Слишком много факторов (видимых и невидимых) могут повлиять на качество. Но применение принуждения в ограниченных пределах все-таки допустимо в определенных условиях и на конкретных предприятиях.

Черноземельское районное муниципальное образование Республики Калмыкия традиционно является центром проведения самых значимых районных мероприятий. В Черноземельском районном муниципальном образовании осуществляют свою трудовую деятельность 129 человек, среди них – 65 женщин и 64 мужчины. На сегодняшний день в Черноземельском районном муниципальном образовании отмечается множество проблем в сфере управления человеческими ресурсами, в частности: проблема адаптации новых сотрудников; отсутствие действенной системы оценки персонала; несовершенство информационного взаимодействия «руководитель – сотрудник»; недостатки процесса аттестации сотрудников; недостаточно высокий уровень корпоративной культуры: работа многих сотрудников в режиме повышенной конфликтности; наибольшая неудовлетворенность, связанная с отсутствием справедливости вознаграждения; отток молодых специалистов из учреждения.

Таблица 3

Результаты социологического исследования мотивов к труду работников МКУ «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Черноземельского районного муниципального образования Республики Калмыкия»

Мотивы	Средняя оценка		
	всего	мужчины	женщины
Желание получения большого материального вознаграждения (премий и доплат к заработной плате)	4,97	5,0	4,95
Стремление к карьерному росту	4,7	4,8	4,6
Удовлетворенность от выполненной работы	4,9	4,93	4,87
Уважение от руководителей организации	4,91	4,9	4,92
Доброе отношение в коллективе	4,7	4,84	4,16
Стремление к инициативе	3,5	3,8	3,3
Осознание высокой значимости труда	4,9	4,91	4,89
Избегание ответственности	4,66	4,7	4,75
Желание спокойно работать	4,93	4,9	4,6
Стремление добиваться самостоятельности	4,7	4,8	4,14
Стремление заниматься творчеством	3,87	4,76	

Выявленные проблемы свидетельствуют о необходимости разработки и внедрения модели инновационных технологий в систему управления Черноземельского районного муниципального образования, так как нововведения дадут новый толчок развитию корпоративным факторам в коллективе: личностным, социально-экономическим, внутриорганизационным.

Для достижения эффективного управления человеческими ресурсами следует осуществить изменения по четырем направлениям:

- отбор, наем и оценка персонала;
- мотивация и стимулирование труда сотрудников;
- формирование оптимальной организационной культуры и условий труда;
- развитие персонала.

Совершенствование системы управления персоналом в Черноземельском РМО РК дает возможность стратегически преобразовать деятельность Черноземельского районного муниципального образования в системе местного сообщества, т.к. определяет цели, направления, формы деятельности учреждения по удовлетворению потребностей коллектива (рис. 9).

Процесс внедрения и использования инноваций в сфере управления человеческими ресурсами организации является важным, поэтому внедрять необходимо только те изменения, которые позволят разрешить стоящие перед организацией управленческие проблемы, для этого следует выделить условия, в рамках которых инновации в сфере управления человеческими ресурсами ориентируются на долгосрочную перспективу: актуальность; системность; непрерывность. П. В. Симонин выделяет три основных направления инновации в сфере управления человеческими ресурсами (рис. 10).

Исходя из выявленных проблем управления человеческими ресурсами в Черноземельское РМО, представляется важным и необходимым разработка модели инновационных технологий кадрового менеджмента, которая повысит удовлетворенность сотрудников, а также проявит повышение эффективности деятельности ЧРМО, в целом.

Такая модель должна включать в себя три составляющие: вход (начальные данные) – изменение (развитие) – конечные данные (выход) (рис. 11).

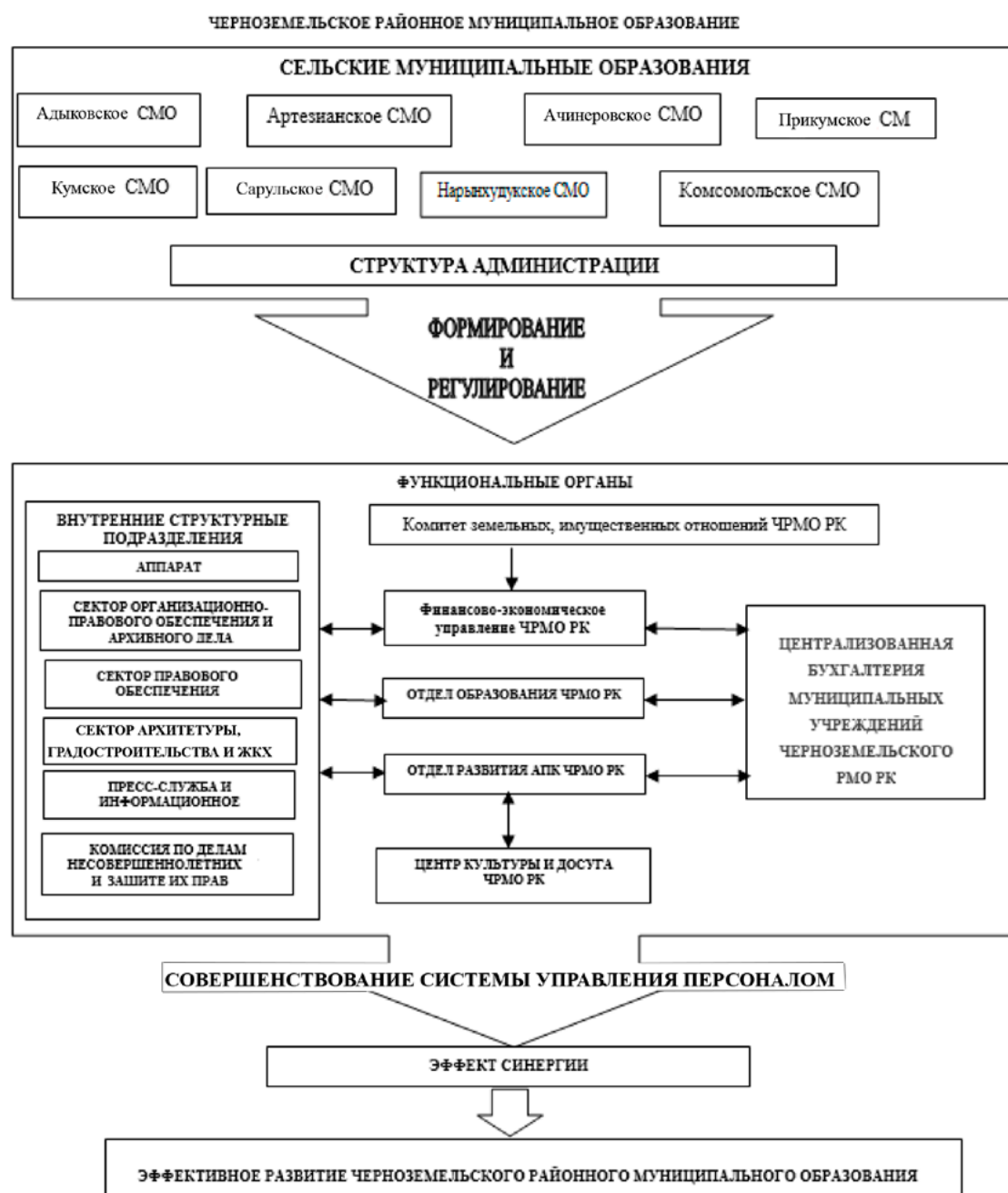


Рис. 9. Совершенствование системы управления персоналом в Черноземельском РМО Республики Калмыкия

Представим каждую составляющую процесса разработки модели инновационных технологий в сфере управления человеческими ресурсами в Черноземельское РМО: – «вход» – проблемы системы управления человеческими ресурсами, в частности: недостаточно высокий уровень корпоративной культуры, отток

молодых специалистов из учреждения, несовершенство систем адаптации сотрудников, отсутствие оценки персонала, повышение квалификации проводится только с отдельными сотрудниками, отсутствует документация с результатами аттестации, система мотивации персонала учреждения, не соответствующая

пожеланиям сотрудников и пр.; – «изменение» – внедрение инновационных технологий в сфере управления человеческими ресурсами в Черноземельское РМО в рамках современных подходов развития кадров: отбор, наем и оценка персонала; мотивация и стимулирование труда сотрудников; формирование оптимальной организационной культуры и условий труда; развитие человеческих ресурсов. – «выход» – результаты внедрения инновационных технологий

в сфере управления человеческими ресурсами в Черноземельское РМО.

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно заключить, что в целом руководство района отводит немало времени для оптимизации системы управления персоналом и реально воплощает в своей работе принцип, согласно ему экономические, социальные и психологические методы управления кадрами организации должны преобладать над авторитарными.

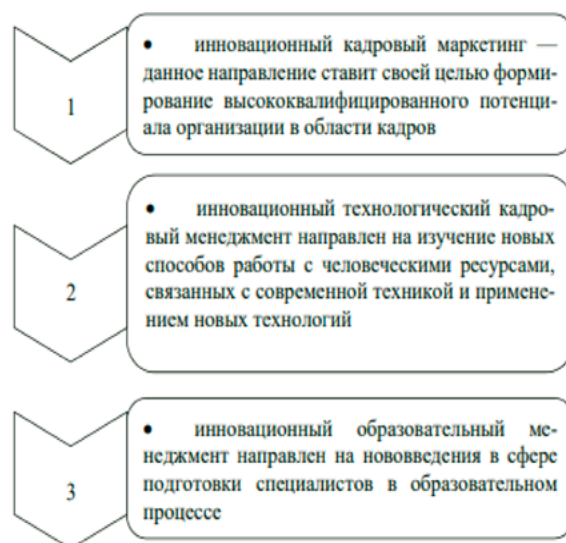


Рис. 10. Направления инновации в сфере управления человеческими ресурсами [3]

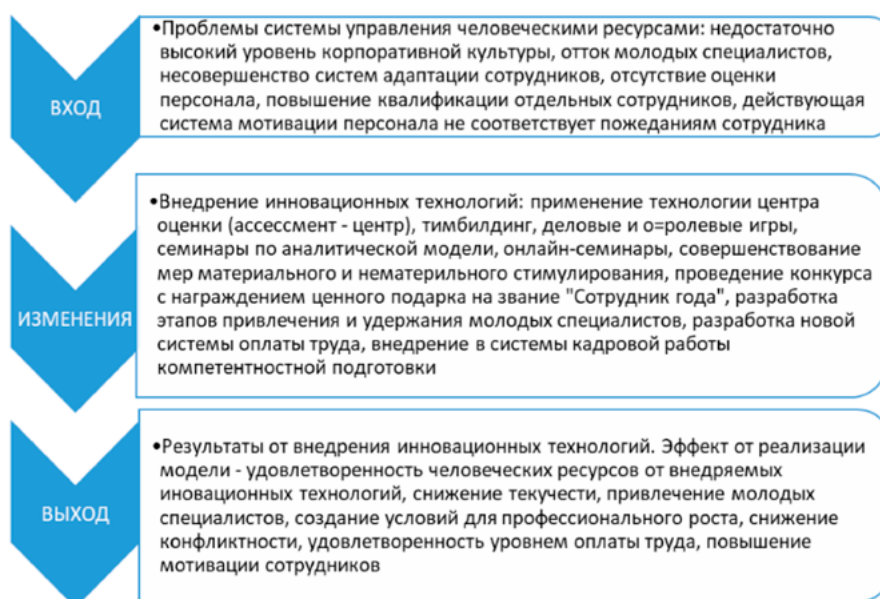


Рис. 11. Модель инновационных технологий в сфере управления человеческими ресурсами в Черноземельском районном муниципальном образовании

Вместе с тем, исследование также показало, что необходимо и дальше максимально использовать, совершенствуя, методы материального и морального стимулирования труда работников организации, использовать при этом самые современные методы стимулирования. При этом необходимо особенно активно стимулировать стремление сотрудников к творчеству и инициативе в их профессиональной деятельности на благо всей организации.

Содействие мотивации работы для сотрудников стало первостепенным шагом для каждой муниципальной организации для повышения производительности труда. Мотивированные сотрудники с большей вероятностью будут оказывать качественные услуги.

Мотивация имеет решающее значение для достижения большей производительности, мотивированные сотрудники помогают местным сообществам

оставаться конкурентоспособными. Следовательно, менеджеры всегда должны стремиться к повышению мотивации своих сотрудников к работе.

Следовательно, в современных экономических условиях развитие кадрового потенциала муниципального образования необходимо рассматривать в числе приоритетных сфер функционирования организации. Считаем, на процесс разработки и реализации стратегии прямо влияют качественные характеристики персонала, а допущенные ошибки могут привести к снижению эффективности труда, поэтому механизм управления кадровым потенциалом должен быть адаптирован к изменениям в структуре муниципальных образований взаимодействия персонала, содержания труда и обеспечивать формирование профессиональных компетенций и ротацию кадров не только внутри отдельных подразделений организации, но и между ними.

Библиографический список

1. Динукова О.А. Материальное стимулирование труда // Российская наука: актуальные исследования и разработки. Сборник научных статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2022. С. 17-21.
2. Коновалова В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 8. С. 34–46.
3. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2008. 159 с.
4. Лукьянов А.А. Методические подходы к повышению уровня качества мотивационной политики в организации // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2022. № 2. С. 186-190.
5. Ляшенко Т.В., Болог А.С. Система грейдирования как инструмент управления персоналом // Nauka-rastudent.ru. 2017. № 03 (039). С. 5.
6. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала. М.: Феникс, 2014. 224 с.