

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадровой политики организации (на примере МБУК «Многофункциональный культурный центр» г. о. Жигулевск Самарской области)»

Студент

И.Н. Полторецкая

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

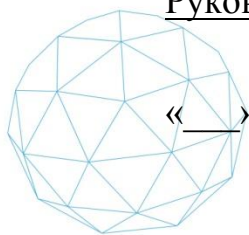
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

_____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Актуальность исследования и его практическая ценность велика, так как кадровая политика, направленная на обеспечение организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования являющихся ключевыми факторам успешной работы любого экономического субъекта.

Целью бакалаврской работы является исследование кадровой политики в организации и ее дальнейшее совершенствование.

Поставленная цель исследования определила ряд задач, на решение которых направлено исследование:

- раскрыть теоретические аспекты, сущность и значение кадровой политики организации в современных условиях функционирования экономических субъектов;

- проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Многофункциональный культурный центр»;

- рассмотреть особенности кадровой политики Муниципального бюджетного учреждения культуры «Многофункциональный культурный центр»;

- разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики учреждения.

Предметом бакалаврской работы является комплекс теоретических, и методических проблем, связанных с формированием и реализацией кадровой политики муниципального учреждения.

Объект бакалаврской работы - кадровая политика Муниципального бюджетного учреждения культуры «Многофункциональный культурный центр».

Бакалаврская работа состоит из 74 страниц машинописного текста, сформированного из трех глав, введения, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты, сущность и значение кадровой политики организации в современных условиях функционирования.....	7
1.1 Система управления персоналом основа кадровой политики организации	7
1.2 Законодательные акты и локальные документы, регулирующие и регламентирующие деятельность муниципальных учреждений	11
2 Особенности кадровой политики МБУК «МКЦ».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика МБУК «МКЦ»	18
2.2 Оценка качества кадрового состава и структуры персонала муниципального учреждения.....	24
3 Мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики муниципального учреждения.....	45
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой муниципальной учреждения	45
3.2 Экономическая эффективность совершенствования кадровой политики МБУК «МКЦ»	50
Заключение	54
Список используемой литературы	56
Приложения	59

Введение

В современных рыночных условиях эффективность деятельности экономических субъектов, рост рентабельности и конкурентоспособности возможен лишь при рациональном использовании персонала. Актуальными задачами сегодняшнего дня являются задачи эффективного управления организацией посредством оптимальной кадровой политики, так как топ-менеджерам необходима своевременная и достоверная информация о кадрах, являющихся основным стратегическим ресурсом субъекта хозяйствования. Кадровая политика формируется как система планирования штатного расписания, фонда оплаты труда, системы социального и премиального фондов. Затраты, связанные с персоналом, учитываются и контролируются организацией. В финансовом учете, как состояние расчетов по оплате труда, расчетов по социальному страхованию, расчетов с бюджетом, в управленческом учете, как процесс формирования расходов в разрезе элементов и статей себестоимости, а в статистике (кадровом учете), как количественное и качественное состояние кадров.

Актуальность исследования и его практическая ценность велика, так как кадровая политика, направленная на обеспечение организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования являющихся ключевыми факторами успешной работы любого экономического субъекта.

На сегодняшний день, оценка трудового потенциала работников определяется приоритетной задачей многих организаций. Нельзя не заметить, что решение данной проблемы - это одна из перспективных задач конкурирующего экономического субъекта. Эффективный трудовой потенциал и его формирование - одно из первенствующих условий конкурентной борьбы, за рост производительности труда, за качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Для того чтобы дать достоверную оценку персоналу, в первую очередь необходимо иметь эффективную модель кадровой политики.

Таким образом, выбранная тема отличается своей актуальностью и практической ценностью, поскольку рассматриваемая проблема, как уже было отмечено, является общей практически для всех экономических субъектов и она направлена на улучшение эффективности деятельности любой организации.

В российских и зарубежных современных научных и учебных пособиях описана вся сущность эффективности использования персонала, представлены все методы и виды анализа. Методика анализа эффективности использования персонала и кадровой политики экономических субъектов рассматривается в работах зарубежных и отечественных ученых. Например, в научных трудах: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, В.А. Барина, В.В. Ермакова, Т.А. Комиссаровой, Е.Н. Кудрявцевой, Н.В. Самоукиной, А.А. Тимофеева, А.А. Трифонова и других.

Целью бакалаврской работы является исследование кадровой политики в организации и ее дальнейшее совершенствование.

Поставленная цель исследования определила ряд задач, на решение которых направлено исследование:

- раскрыть теоретические аспекты, сущность и значение кадровой политики организации в современных условиях функционирования экономических субъектов;
- проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности МБУК «МКЦ»;
- рассмотреть особенности кадровой политики МБУК «МКЦ»;
- разработать мероприятия направленные на совершенствование кадровой политики учреждения.

Предметом бакалаврской работы является комплекс теоретических, и методических проблем, связанных с формированием и реализацией кадровой политики муниципального учреждения.

Объект бакалаврской работы - кадровая политика МБУК «МКЦ».

Теоретической основой бакалаврской работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, в области менеджмента, управления, анализа трудовых ресурсов организации, нормативно-законодательные акты, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Методической основой бакалаврской работы явились общенаучные методы исследования, такие как: анализ и синтез, индукция и дедукция, диалектический подход, сравнение, классификация, обобщение, способствующие экономическому обоснованию основных выводов и рекомендаций.

Научная новизна исследования определена систематизацией, обоснованием и решением теоретико-организационных и методических проблем, связанных с кадровой политикой организации, а также совершенствовании его методики.

Теоретическая значимость исследования состоит в совершенствовании отдельных положений в области эффективности кадровой политики организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности как коммерческих организаций, так и муниципальных учреждениях.

1 Теоретические аспекты, сущность и значение кадровой политики организации в современных условиях функционирования

1.1 Система управления персоналом основа кадровой политики организации

На сегодняшний день возрастает необходимость высокой организации труда. Это прежде всего связано с конкуренцией и эффективностью производства. Правильная организация работы способна обеспечить высокую эффективность функционирования компании. Таким образом, упорядоченная система организации является гарантией достижения высоких результатов в любой сфере деятельности, а кадровой политики организации определяет потенциал ее развития.

Организация труда — это целая наука. С помощью организации труда устанавливается необходимое количество человек для определенной сферы деятельности. В предприятии под организацией труда понимаются межличностные отношения персонала и их взаимодействие с производственными средствами с целью достижения максимально выгодных результатов для компании. Организация труда это самостоятельный элемент организации производства.

Организация труда – это также составляющая, которая реализуется посредством трудоемкости работ. Так, для того, чтобы грамотно расставить оборудование и установить рабочие места необходимо все продумать до мельчайших подробностей. Соответственно для осуществления организации труда необходим грамотный подход.

Н.А. Горелов пишет «организация выступает в качестве одного из способ управления, ведь посредством ее согласуется работа. Организация труда – это и нормирование, так как ее исполнение непосредственно происходит в процессе времени, то есть нормирование используется для планирования и внедрения производства» [14, с.59].

Процесс организации труда условно делится на несколько направлений. Во-первых, это разработка кооперации и разделения труда, которая базируется на отдельных частях всего рабочего процесса. Во-вторых, это оснащение различными средствами для осуществления максимально результативной работы каждого сотрудника на местах, ведь комфортные условия играют немаловажную роль.

Разделение труда на предприятии можно разделить на три вида:

- функциональное разделение труда;
- профессиональное разделение труда;
- разделение по квалификации.

При этом фактор монотонности работы очень неблагоприятно сказывается на результативности. Ее необходимо устранять с помощью замены рабочих мест, введением специальных режимов, перерывов на активный отдых и так далее.

М.В. Кларин утверждает «кооперация труда напрямую связана с его разделением, соответственно возникает потребность во взаимодействии, иначе рабочий процесс просто не представляется возможным. Посредством кооперации возможно достижение оптимальных пропорций в трудовых затратах» [17, с.19].

Самыми главными составляющими организации являются: планирование, организация, обслуживание.

Рабочее место — зона, в которой происходит реализация труда, соответственно оно должно быть полностью оснащено всем необходимым оборудованием.

Руководителем организуется труд сотрудников организации, а также и планирование их работы. Важнейшими обязанностями являются работа в коллективе, то есть налаживание отношений в коллективе, передача опыта, создание таких условий для работников, которые поспособствуют их развитию, формирование ответственного отношения к ресурсам.

По мнению А.П. Егоршина «руководитель должен дисциплинировать сотрудников, а также мотивировать их на труд в определенной организации» [15, с.54].

Руководитель должен контролировать все, что происходит в коллективе. Контроль осуществляется посредством взаимодействия подчиненных и руководителя. Руководитель обязан соблюдать требования тактичности, культуры общения, уметь сочетать как требовательность, так и готовность оказать помощь в его деятельности. Контроль воспринимается как оценка из труда, то есть как личный вклад в общую работу. От того, насколько руководитель профессионально подкован и зависит оценка работы коллектива. Для объективной оценки необходимо быть самому очень квалифицированным специалистом.

Огромную роль во взаимоотношениях руководителя и подчиненных играет вопрос карьерного роста всех сотрудников организации. Отбор на вакансию должен напрямую зависеть от навыков работников, а также от их вклада в деятельность организации и прочих моментов.

А.Я. Кибанов пишет «чтобы организовать управление предприятием необходимо выполнить ряд задач: поставить цели; создать общность людей; образовать организационную структуру; создать необходимые условия» [19, с.52].

Правильная организация труда это прежде всего показатель результативности и эффективности деятельности организации.

«Персонал – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [18, с. 167.].

Т.Ю. Базаров определяет, что «концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом» [10, с.23]. Она включает: разработку методологии, формирование системы и разработку технологии управления персоналом.

Основные элементы процесса управления персоналом представлены на рисунке 1.

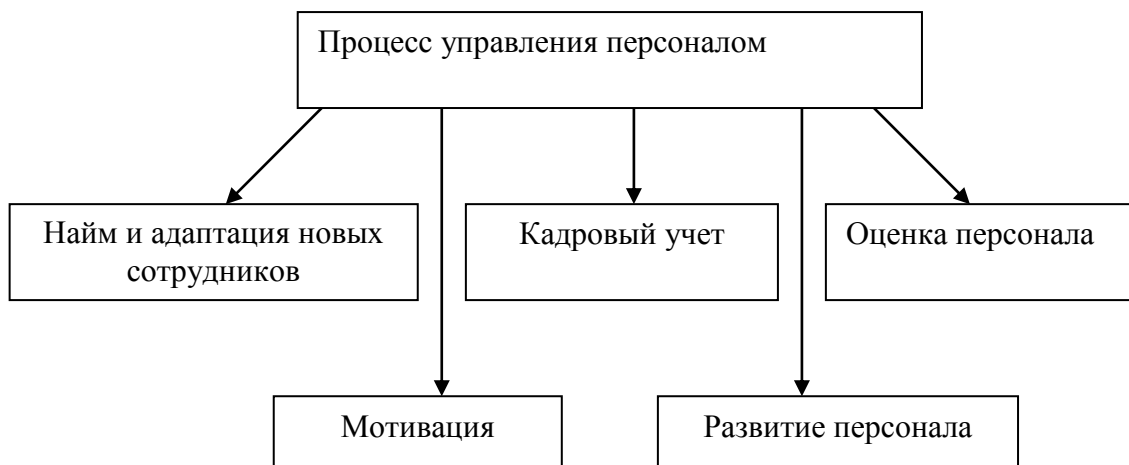


Рисунок 1 - Элементы процесса управления персоналом

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие (рисунок 2) [21, с. 124.].



Рисунок 2 - Система управления персоналом

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1.2 Законодательные акты и локальные документы, регулирующие и регламентирующие деятельность муниципальных учреждений

Предоставление муниципальной услуги осуществляется в соответствии со следующими нормативными правовыми актами:

- Конституция Российской Федерации [1];
- Гражданский кодекс Российской Федерации [2];
- Бюджетный кодекс Российской Федерации [3];
- Налоговый кодекс Российской Федерации [4];
- Трудовой кодекс Российской Федерации [5];
- Закон Российской Федерации от 09.10.1992г. № 3612 – 1 [6] «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»;
- Федеральный закон от 06. 01.199г. № 7 ФЗ «О народных художественных промыслах» [7];
- Распоряжение Правительства Российской федерации от 03.-7.1996г. № 1063 –р. «О социальных нормативах и нормах» [8].

Учредительные документы, определяющие параметры ресурсного обеспечения муниципального бюджетного учреждения культуры (КДУ):

- решение собственника о создании учреждения;
- устав учреждения;
- документ, подтверждающий право оперативного управления имуществом;
- правоустанавливающие документы о государственной регистрации права на землю, на здания;

- свидетельство о постановке на учет в налоговый орган.

Локальные документы, определяющие параметры ресурсного обеспечения муниципального учреждения (КДУ):

- положения об оплате труда работников (в т.ч. положение о стимулирующих выплатах);
- положение о приносящей доход деятельности;
- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- должностные инструкции;
- документы, регулирующие охрану труда и технику безопасности.

Организационно-распорядительные документы определяющие параметры ресурсного обеспечения муниципального учреждения (КДУ): планы и отчеты учреждения; приказы, распоряжения, указания; аттестационные документы; кадровые документы; документы бухгалтерского учета и отчетности; статические отчеты; журнал учета работы учреждения; журнал учета работы клубных формирований.

Структура системы законодательных актов, регулирующих трудовые отношения, представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Структура системы законодательных актов, регулирующих трудовые отношения

Функциональные обязанности работника кадровой службы заключаются в следующем:

- выполнение работы по комплектованию учреждения кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации. Участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.

- изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала учреждения и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

- участие в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

- анализ состояния трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участие в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

- организация своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников, выдача справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовка документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам.

- составление установленной отчетности.

- осуществление обработки и движения отправляемых и внутренних документов, контроль правильности их согласования и оформления.

- прием и регистрация корреспонденции. В соответствии с резолюцией руководителя учреждения передача документов на исполнение. По

поручению руководителя составление писем, запросов, других документов, подготовка ответов авторам писем.

- обеспечение контроля выполнения поручений и заданий руководителя учреждения, систематический доклад руководителю о состоянии их исполнения.

- осуществление систематизации документов согласно номенклатуре дел, формирование дел, хранение и подготовку документов к передаче в архив.

- специалист по кадрам обязан соблюдать установленные требования по защите персональных данных, учету, хранению и пересылке носителей, содержащих персональные данные.

Законодательные акты и локальные документы, регулирующие и регламентирующие деятельность муниципальных учреждений способствуют качественному выполнению поставленных перед учреждениями задач, а их решение не противоречит законодательным требованиям. А формирование кадровой политики не возможно без понимания основных аспектов организации труда на любом экономическом субъекте.

1.3 Инструменты системы управления персоналом в организации

Раскрывая сущность и значение кадровой политики организации необходимо выделить ее основные инструменты. В туже очередь нельзя не обойтись без определения объекта и субъекта управления при формировании кадровой политики организации. Объект управления – работники организации. Субъект управления – руководство организации, подразделения, отделы, занимающиеся вопросами управления персоналом. Необходимо отметить, что в системе управления персоналом одна из важных ролей принадлежит мотивации.

Примерная система приоритетов для стимулирования и мотивации представлена на рисунке 4.

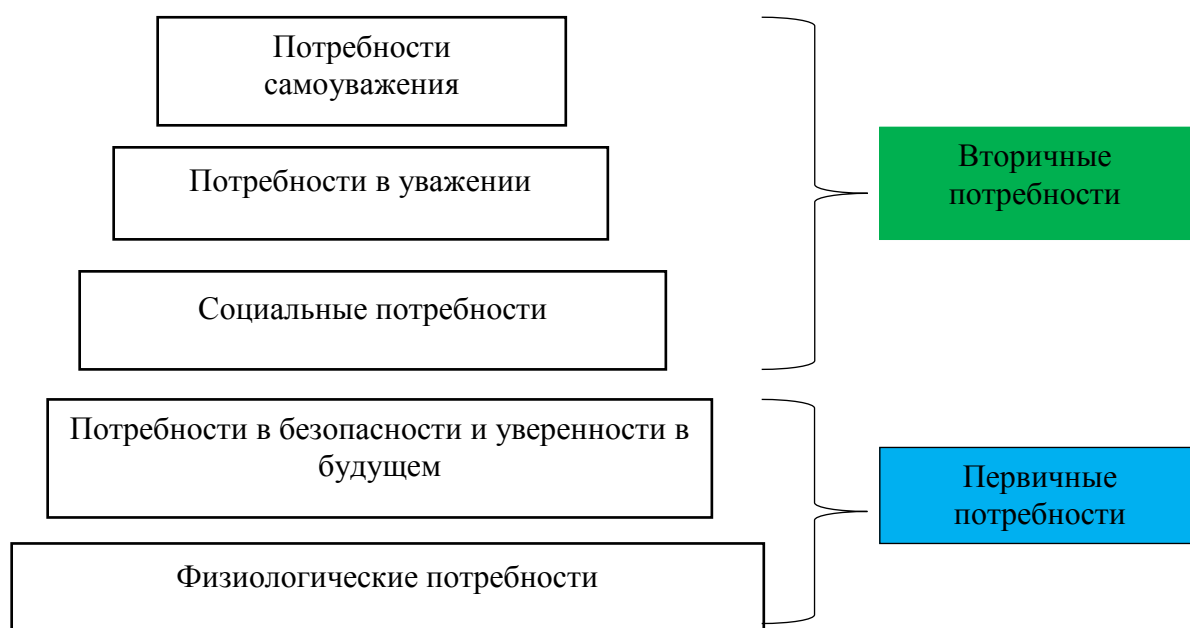


Рисунок 4 - Система приоритетов для стимулирования персонала

Соотношение морального и материального стимулирования для бухгалтерии и отдела продаж должно быть принципиально различным.

Факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу: потребность в самовыражении, потребность в уважении и признании, потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке, потребность в безопасности и защите, физиологические потребности.

Основной задачей системы мотивации должно стать придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации.

Основная задача предприятий по организации заработной платы заключается в том, чтобы, исходя из условий оплаты, установленных на рынке труда, добиться увязки цены рабочей силы с техническими и организационными условиями деятельности работников путем нормирования труда, систем и форм заработной платы, создав для работников заинтересованность в результатах производства и обеспечив им условия для

расширенного воспроизводства. Все это позволит обеспечить возмещение затраченных издержек и получение прибыли в ходе реализации продукции.

Системы оплаты труда включают тарифные ставки (оклады), премии, доплаты, надбавки и другие выплаты, предусмотренные законодательством [5].

Источники премирования могут быть различными. Для мотивации важна также процедура депремирования – уменьшение размера уже заработанной премии при нарушениях трудовой, производственной и технологической дисциплины (от 5 до 100 %).

Основной базой для возникновения и развития систем мотивационного механизма является трудовой коллектив организации. Более того, система интересов трудового коллектива лежит в основе мотивации труда всех наемных работников предприятия [22].

В современных условиях особую роль начинает играть социальная подсистема организации, включающая в себя совокупность межгрупповых и межличностных отношений, складывающихся в связи с трудовой деятельностью.

Сегодня необходимо соответствие действующих норм труда тенденциям времени, учитывая переход на модернизированное оборудование, внедрение профессиональных материалов и технологий, улучшение конструкций изделий, а также совершенствование инструментов, оснастки, повышение автоматизации и механизации, рационализацию рабочих мест, возможность интеграции с межотраслевыми и отраслевыми нормами труда.

Основание изменений действующих норм заключается и в завершении срока действия установленных временных норм. Чтобы обеспечить планомерную работу, направленную на сокращение трудовых издержек, совершенствуя нормы на предприятии до начала года, необходимо разработать календарный план пересмотра и замены установленных норм труда.

Пересмотр и внедрение новых норм труда происходят регулярно. Это

связано с тем, что происходит постоянное снижение трудоемкости при производстве продукции. Поэтому на предприятиях ведется работа по применению резервов повышения производительности труда. Выполняться данная работа должна комплексно, с аттестацией рабочих мест, разработкой, внедрением плана по техническому развитию, совершенствованием всей организации производства.

Пересмотр норм труда обычно предполагает при аттестации рабочих мест – предполагая выполнение оценки качества норм труда на этих рабочих местах как один из главных показателей в организационно-техническом уровне производства. Также предполагается плановая аттестация норм труда – с оценкой качества норм в виде проверки соответствия каждой нормы уровню труда и производства.

Аттестованными будут считаться технически обоснованные нормы, которые соответствуют уровню технологии и техники, организации труда и производства. Анализ нормирования труда направлен на проверку рациональности принятых норм, их соответствия общественно необходимым затратам труда, обеспечивающих эффективную кадровую политику организации.

2 Особенности кадровой политики МБУК «МКЦ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МБУК «МКЦ»

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Многофункциональный культурный центр» (далее – МБУК «МКЦ»).

Зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц 18.10.2016 г.

Юридический адрес: 445366, РФ, Самарская область, городской округ Жигулевск, город Жигулевск, улица Никитина, дом 9. ИНН 6345028512, КПП 634501001, ОГРН 1166313143644, ОКПО 05260102.

Организационно-правовая форма: муниципальное бюджетное учреждение. Учредителем является муниципальное образование городской округ Жигулевск в лице администрации городского округа Жигулевск Самарской области. Учреждение находится в ведомственном подчинении управления социального развития администрации городского округа Жигулевск. Функции и полномочия собственника имущества учреждения осуществляет комитет по управлению муниципальным имуществом администрации городского округа Жигулевск Самарской области. Руководство учреждением осуществляет директор, назначенный на должность распоряжением администрации г.о. Жигулевск.

Учреждение имеет структурные подразделения:

Культурно-досуговый центр для детей и подростков. Сокращенное наименование структурного подразделения: СП «КДЦ». Место нахождения: 445350, Российская Федерация, Самарская область, городской округ Жигулевск, город Жигулевск, улица Вокзальная, дом 16.

Дом культуры «Луч». Сокращенное наименование: СП ДК «Луч». Место нахождения ДК «Луч»: 445352, Российская Федерация, Самарская

область, городской округ Жигулевск, город Жигулевск, улица Фрунзе, дом 36. Организационная структура учреждения представлена на рисунке 5 .

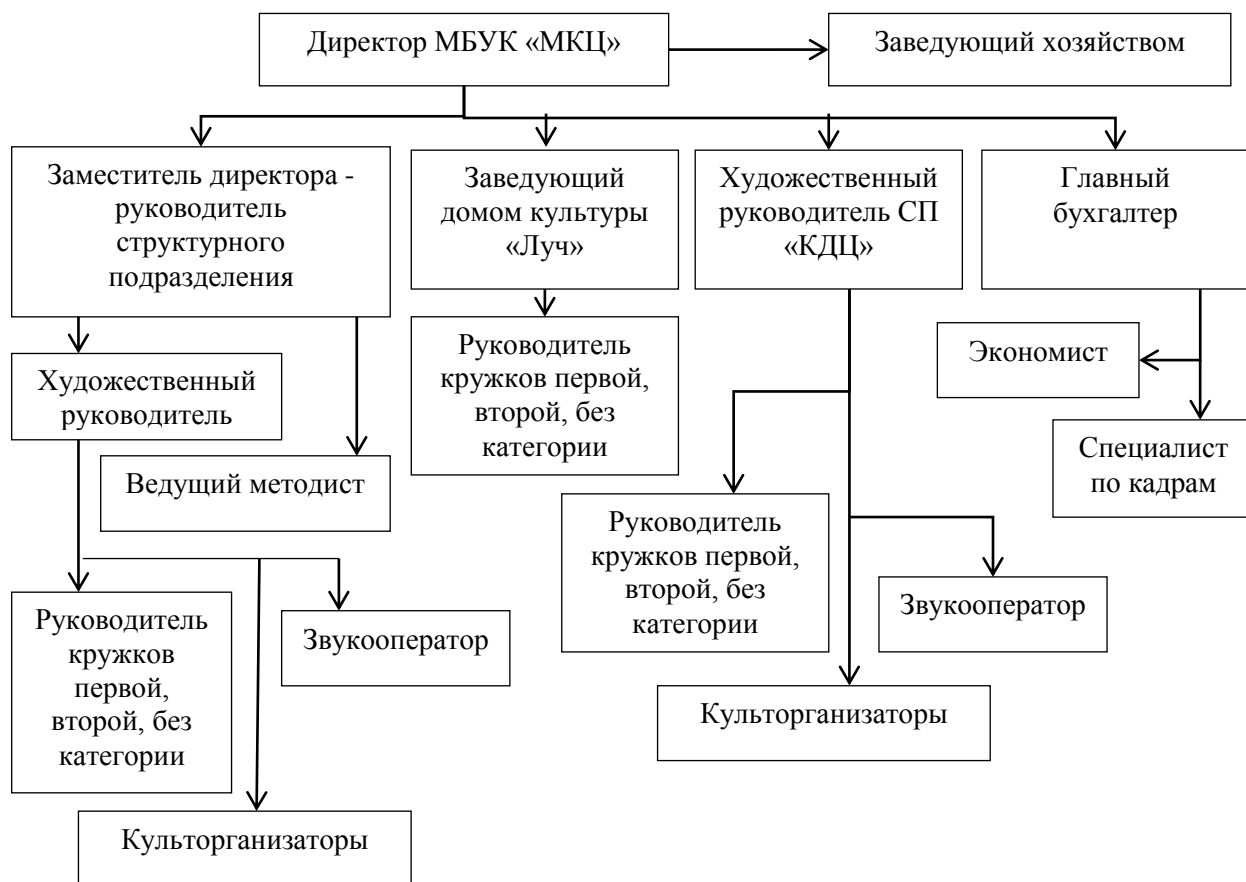


Рисунок 5 - Организационная структура МБУК «МКЦ»

МБУК «МКЦ» осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации [1], Гражданским кодексом Российской Федерации [3], Бюджетным кодексом Российской Федерации [3], Трудовым кодексом Российской Федерации [5], Федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, Самарской области, муниципальными правовыми актами городского округа Жигулевск, Уставом городского округа Жигулевск, Уставом МБУК «МКЦ».

Учреждение обладает правоспособностью и отвечает по своим обязательствам в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, отвечает по своим обязательствам имуществом, находящимся у него на праве оперативного управления, за исключением

недвижимого, особо ценного движимого имущества, имущества приобретённого за счёт выделенных учредителем средств, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. МБУК «МКЦ» имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, лицевые счета в Финансовом управлении администрации городского округа Жигулевск, печать, штамп и бланки со своим наименованием, а также иные средства индивидуализации.

Основным видом деятельности является: деятельность учреждений клубного типа: клубов, дворцов и домов культуры, домов народного творчества.

МБУК «МКЦ» создано в целях удовлетворения общественных потребностей в сохранении и развитии народной традиционной культуры, поддержки любительского художественного творчества, в том числе детского, другой самостоятельной творческой инициативы населения, организации его досуга, возрождения и развития народных художественных промыслов, осуществления иных социально-культурных функций.

Далее проанализируем основные экономические показатели деятельности МБУК «МКЦ» за 2017-2018 гг. (см. таблицу 1). Источником информации для анализа основных показателей деятельности учреждения послужит Баланс (Приложение А) и Отчет о финансовых результатах (Приложение Б).

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности МБУК «МКЦ» за 2017-2018 г.г.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Изменения	
			(+, -)	%
1	2	3	4	5
Доходы, руб.	17982922,14	19813833,90	1830911,76	110,18
в том числе: а) доходы от собственности, руб.	180000,00	180000,00	0	100,00
б) доходы от оказания платных услуг (работ),	17584572,14	18629257,04	1044684,90	105,94

компенсаций затрат, руб.				
--------------------------	--	--	--	--

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
в) доходы от операций с активами, руб.	5000,00	329875,98	324875,98	6597,52
г) прочие доходы, руб.	213250,00	674700,88	461450,88	316,39
Расходы, руб.	18454133,30	20280119,91	1825986,61	109,89
в том числе: а) оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, руб.	10078780,21	107684453,40	97605673,19	1068,43
б) оплата работ, услуг, руб.	6315043,51	7209949,27	894805,76	114,14
в) прочие расходы, руб.	2644,19	1020489,06	1017844,87	38593,64
г) расходы по операциям с активами, руб.	2328220,00	1265228,18	-1062991,82	54,34
Чистый операционный результат, руб.	-383036,76	-466286,01	83249,25	121,73
Стоимость основных средств, руб.	33296416,74	32780983,02	-515433,72	98,45
Численность работающих, чел.	31	33	2	106,45
Фонд оплаты труда, руб.	7680173,5	8163502,43	483328,93	106,29
Производительность труда работающего, руб. (1/5)	580094,26	600419,21	20324,95	103,50
Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (6/5)	247747,5	247378,9	-368,6	99,85

По данным представленным в таблице видно, что в МБУК «МКЦ» за два года темпы роста доходов незначительно опережают темпы роста расходов (0,29%). Наибольшее влияние при этом оказали: операции с активами, они выросли на 324875,98 руб. и прочие доходы, которые в 2018 году увеличились с 213250,00 руб. до 674700,88 руб.

В части расходов наибольшее увеличение наблюдается по статье «оплата труда и начисления по оплате труда», увеличение данной статьи составило 97605673,19 руб. Так же следует отметить рост по статье «прочие расходы» – 1017844,87 руб. и «оплата работ, услуг» - 894905,76 руб.

В МБУК «МКЦ» в 2018 году по сравнению с 2017 годом наблюдается снижение стоимости, что указывает на снижение технического потенциала и износу основных средств учреждения. Темп снижения данного показателя

составил – 1,55%.

Наглядно динамика показателей представлена на рисунке 6.

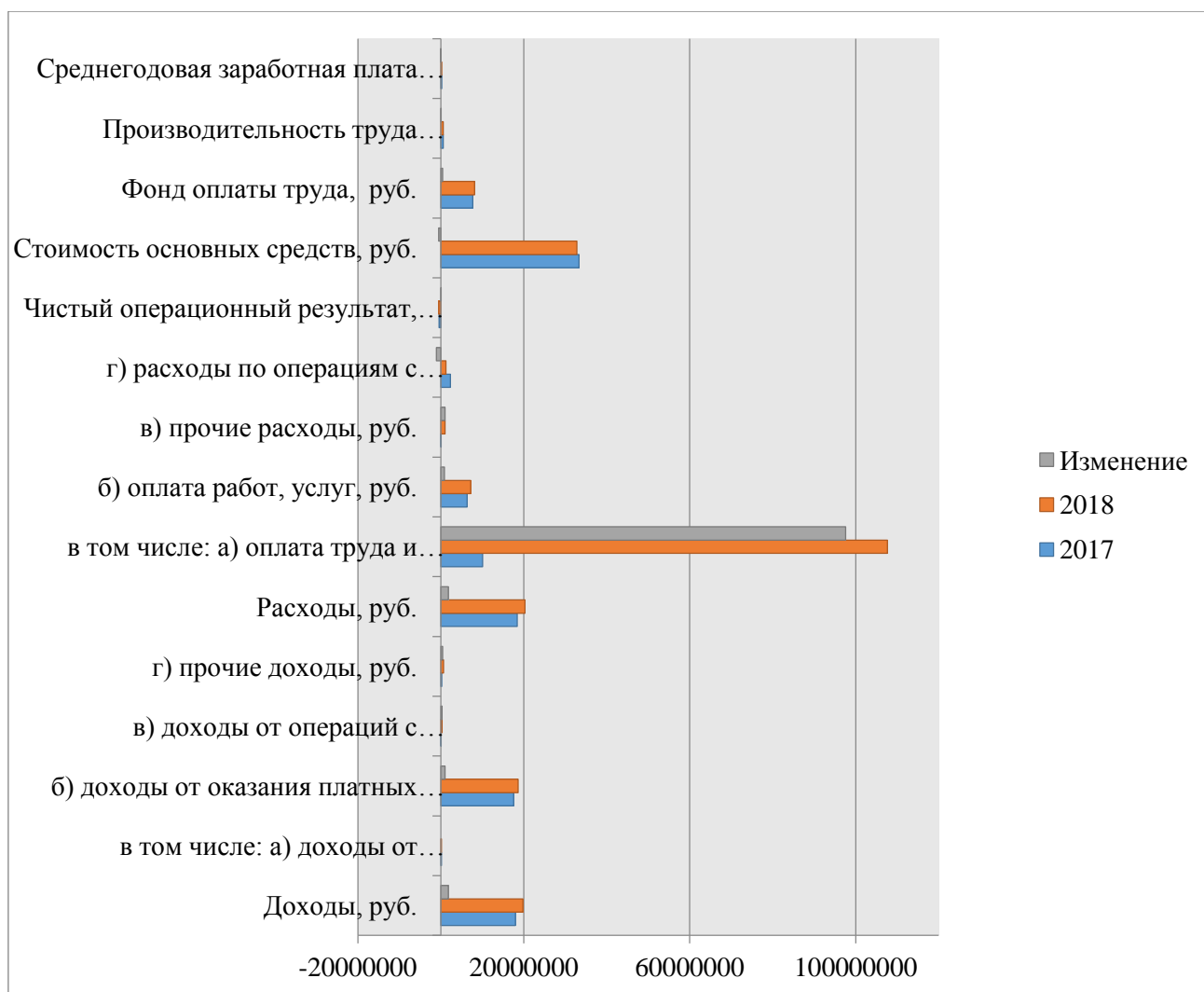


Рисунок 6 – Динамика показателей деятельности МБУК «МКЦ» за 2017-2018 гг.

Необходимо отметить, что в муниципальном учреждении за 2018 год наблюдается прирост фонда оплаты труда на 6,29% и производительности труда на 3,5%, что указывает на интенсивность деятельности учреждения и качественного использования персонала. Несмотря на рост некоторых качественных показателей, характеризующих эффективность использования персонала, наблюдается снижение среднегодовой заработной платы в учреждении на 0,15%.

2.2 Оценка качества кадрового состава и структуры персонала муниципального учреждения

Главный потенциал муниципального бюджетного учреждения культуры заключен в кадрах. Без квалифицированных работников ни одно предприятие не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. При приеме на работу кадровая служба готовит Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (Приложение В). Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (Приложение Г). применяется для оформления и учета перевода работника(ов) на другую работу в той же организации или в другую местность вместе с организацией. Форма приказа (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику представлена в Приложении Д.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал МБУК «Многофункциональный культурный центр». По состоянию на конец 2018 года штат МБУК «Многофункциональный культурный центр» составляет 33 человека. Из них 4 работника находятся в отпуске по уходу за ребенком.

Проанализируем сложившуюся ситуацию на основе данных отчетных кадровых документов. Количественный и качественный состав персонала за 2016-2018 годы представлены в таблицах 2-3.

Таблица 2 – Состав и число работников МБУК «МКЦ»

Персонал	2016	2017	2018	Изменения 2017/2016	Изменения 2018/2017
Административно-управленческий персонал	7	6	6	0,86	1
Основной (творческий) персонал (с учетом внешний совместителей)	22	25	27	1,14	1,08
Итого:	29	31	33	1,07	1,06

Изменение состава и численности работников учреждения представлено на рисунке 7.

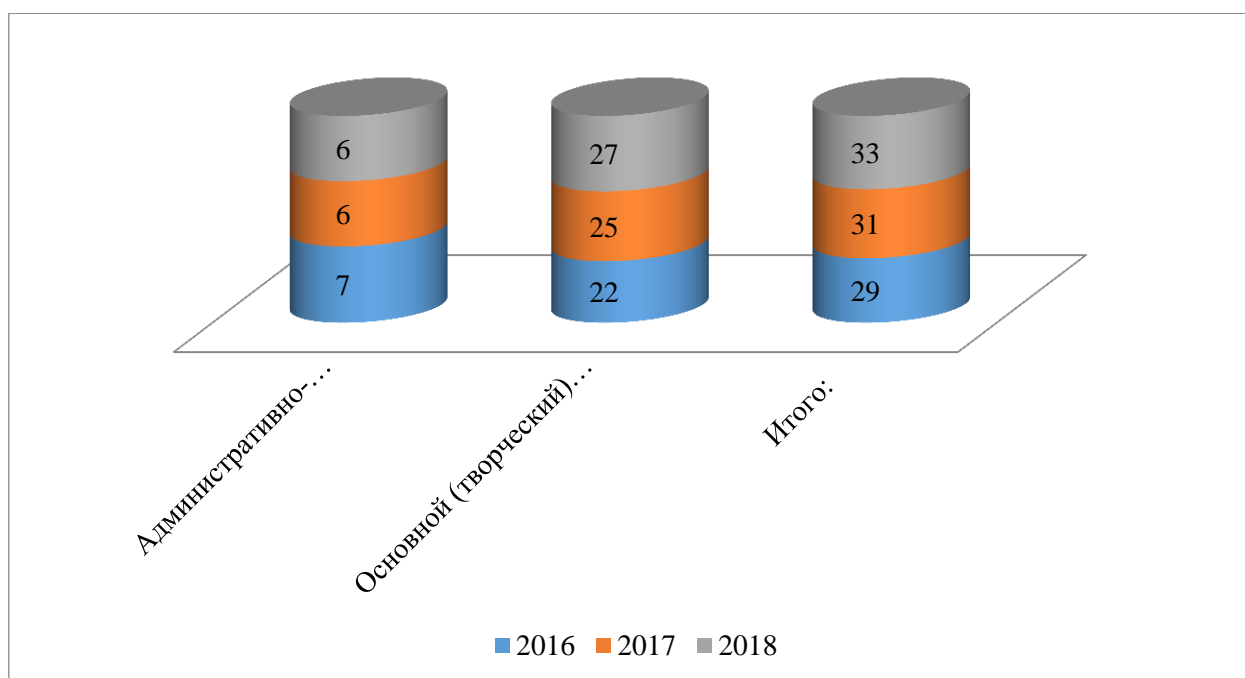


Рисунок 7 - Динамика состава и численности работников МБУК «МКЦ» за 2016-2018года

Рассмотрение данных таблицы 2 показывает, что произошло увеличение числа персонала, осуществляющего оказание муниципальных услуг населению, уменьшилась доля административно-управленческого персонала работников, за счёт увольнения совместителей. Кадровой службой были сформированы приказы (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) (Приложение Е).

Далее проведем оценку качественного состава трудовых ресурсов учреждения на три периода (таблица 3).

Таблица 3 - Качественный состав трудовых ресурсов МБУК «МКЦ» с 2016 по 2018 гг.

Показатели	Численность на конец 2016 г.	Численность на конец 2017 г.	Численность на конец 2018 г.	Индекс изменения 2017/2016	Индекс изменения 2018/2017
1	2	3	4	5	6
1. По возрасту					
20-29 лет	3	4	5	1,33	1,67
30-39 лет	11	12	12	1,09	1

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
40-49 лет	1	2	2	2	1
50-59 лет	9	8	8	0,89	1
60-65 лет	1	1	2	1	2
Более 65 лет	4	4	4	1	1
ИТОГО:	29	31	33	1,07	1,06
2. По полу:					
Мужчины	4	4	5	1	1,25
Женщины	25	27	28	1,08	1,04
ИТОГО:	29	31	33	1,07	1,06
3. По образованию:					
Высшее	15	19	22	1,27	1,16
в том числе высшее (в области культуры)	3	4	7	1,33	1,75
Среднее профессиональное	12	9	11	0,75	1,22
Среднее (общее)	2	3	0	1,5	0
ИТОГО:	29	31	33	1,07	1,06
4. По трудовому стажу, лет					
До 5 лет	3	4	2	1,33	0,5
от 5 до 20	12	14	15	1,17	1,07
от 20 до 30	2	2	3	1	1,5
от 30	12	11	13	0,92	1,18
ИТОГО:	29	31	33	1,07	1,06

Данные таблицы 3 свидетельствуют о следующем:

- основную долю в группе работающих по возрасту занимают люди в возрасте 30-39 лет (12 чел.);

- затем идет возрастная категория 50-59 лет (8 чел.), что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е. уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.), необходимыми для оказания учреждением услуг, предусмотренных уставной деятельностью. Среди всех работников подавляющее большинство – женщины. Следует отметить, что значительная доля всех работников имеет

высшее образование. Основную долю среди работающих по трудовому стажу занимают сотрудники от 5 до 20 лет.

Наглядно динамика качественного состава трудовых ресурсов МБУК «МКЦ» с 2016 по 2018 гг. отражена на рисунке 8.

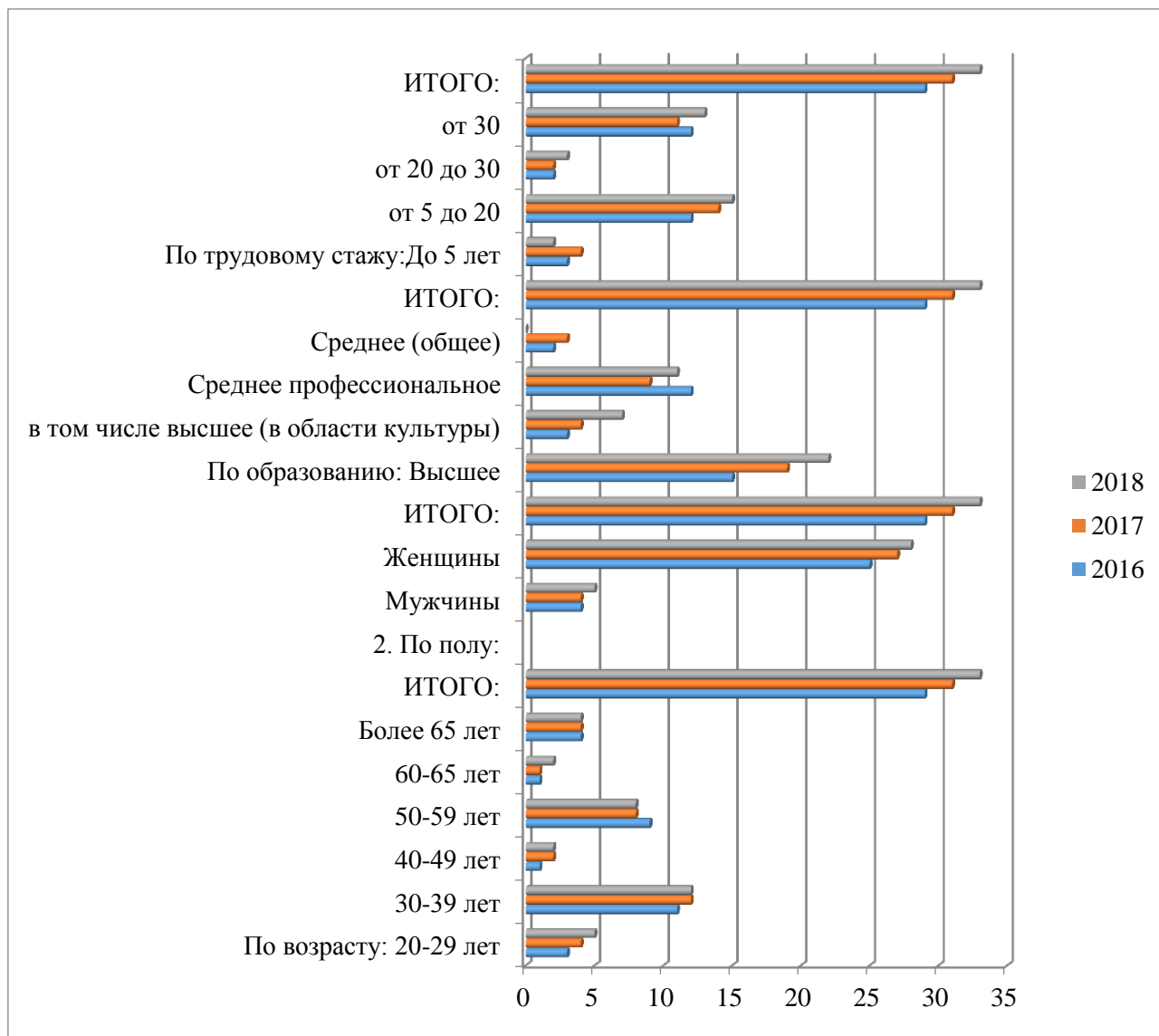


Рисунок 8 - Динамика качественного состава трудовых ресурсов МБУК «МКЦ» с 2016 по 2018 гг.

Важным вопросом анализа является изучение движения персонала за анализируемый период. Сводные показатели движения рабочей силы МБУК «Многофункциональный культурный центр» характеризуются коэффициентом общего оборота, оборота по приему и увольнению и коэффициентом текучести (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Движение кадров в МБУК «МКЦ» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Показатели	Отчетный период			Абсолютное отклонение (+,-)	
		2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
1	2	3	4	5	6	7
1	Среднесписочная численность, чел.	29	31	33	2	2
2	Кол-во уволенных работников, чел	5	16	11	11	-5
3	Кол-во принятых работников, чел.	12	14	14	2	0
4	Коэффициент общего оборота кадров $(П.2+П.3)*100/П.1 (K_1) (%)$	58,6	96,7	76,9	44	-23,1
5	Коэффициент оборота по выбытию $П.2*100/П.1 (K_2) (%)$	16	48	34,6	32	26,6
6	Коэффициент оборота по приёму $П.3*100/П.1 (K_3) (%)$	40	52	42,3	12	9,7

Наглядно динамика показателей движения кадрового состава отражено на рисунке 9.

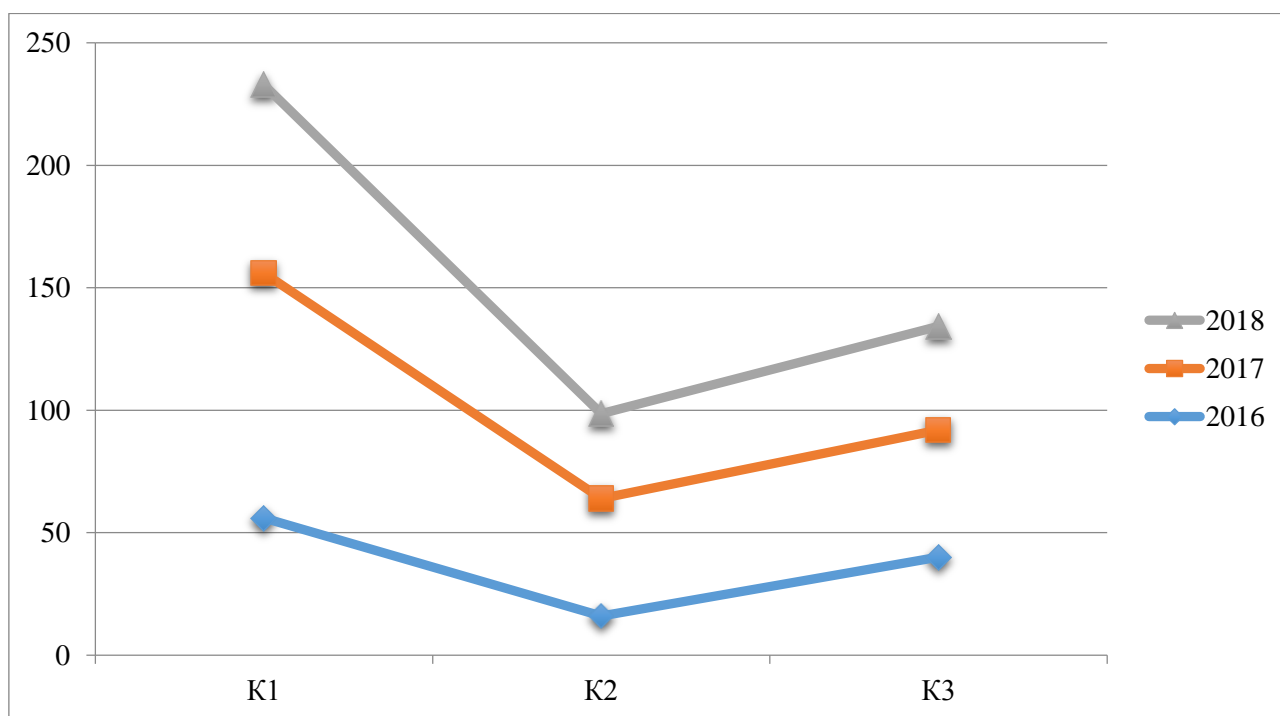


Рисунок 9 – Динамика коэффициентов движения персонала в МБУК «МКЦ» за 2016-2018 гг.

Анализ движения кадров МБУК «МКЦ» в 2016 - 2018 гг. (см. табл. 3), позволяет говорить о нестабильности персонала. Необходимо отметить, что коэффициент общего оборота кадров с 2016 года увеличился почти в 2 раза к

2017 году, но в 2018 наблюдается его снижение на 23,1 пункта. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. отмечается резкое увеличение коэффициентов оборота по выбытию и оборота по приему. Такая динамика указывает на наличие определенных изменений в кадровой политике и условий труда в МБУК «МКЦ» за 2016-2018 гг. В целом в МБУК «МКЦ» анализ движения кадров оценивается на удовлетворительно.

Следует отметить, что по сравнению с предыдущим отчетным периодом картина текучести кадров поменялась, показатель уволенных уменьшился на 3 единицы, а количество принятых уменьшилось на 2 единиц, в связи с новой кадровой политикой учреждения, связанной с увеличением нагрузки на основных (творческих) работников. Основную массу уволенных сотрудников составляют работники-совместители. Причины ухода работников: проблемы со здоровьем, переход в другие сферы деятельности.

Следующим шагом анализа движения кадрового состава является определение коэффициента стабильности кадров учреждения.

Коэффициент стабильности кадров $K_{с.к.}$ рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях.

$$K_{с.к.} = 1 - \frac{P_{у.в.}}{P + P_{п.}} \times 100\% \quad (1)$$

где:

$P_{у.в.}$ – численность сотрудников уволившихся из организации по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

P – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

$P_{п.}$ – численность вновь принятых за отчетный период работников.

Коэффициент стабильности составил 75 %, в расчет брались следующие данные:

Р_{у.в} – 9 человек;

Р – 25 человек;

Р_{п.} – 11 человек.

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления учреждения.

Далее проанализируем основные показатели характеризующие эффективность использования персонала с учетом уровня материальных вознаграждений (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Основные показатели характеризующие использование персонала в МБУК «МКЦ» за 2016-2018 гг.

Показатели	2017	2018	Абсолютное отклонение	Относительно е отклонение
Доходы, руб.	17982922,14	19813833,90	1830911,76	110,18
Численность работающих, чел.	31	33	2	106,45
Фонд оплаты труда, руб.	7680173,5	8163502,43	483328,93	106,29
Производительность труда работающего, руб. (1/5)	580094,26	600419,21	20324,95	103,50
Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (6/5)	247747,5	247378,9	-368,6	99,85

Согласно представленным данным таблицы необходимо отметить, что определен темп роста доходов учреждения в 10,18%, численности работающих в 6,45%, фонда оплаты труда в 106,29%, производительности труда в 3,5%, а по уровню средней заработной платы работающих замечено незначительно снижение на 0,15%.

Несмотря на то, что по показателю производительности труда отмечено увеличение в 3,5%, его темп роста отстает от темпа роста фонда на 2,79% и относительно численности на 2,95%. Условием эффективного и рационального использования персонала выступает факт того, что темп роста производительности труда должен опережать темп роста численности и фонда оплаты труда. Данный факт определяет необходимость разработки

мероприятий в части устранения появившегося несоответствия при сравнении показателей отвечающих за эффективность использования персонала.

Анализ действующей системы управления персоналом и кадровой политики учреждения необходимо провести на основе качественных и количественных показателей. Первым показателем качества персонала определим уровня квалификации основной группы персонала (творческий персонал) муниципального учреждения (см. таблицу 6).

Таблица 6 – Уровень квалификации педагогов МБУК «МКЦ»

Показатели	2016		2017		2018		Относительное изменение показателя, %	
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	2017/2016, %	2018/2017, %
Основной персонал (творческий) с учетом совместителей	29	100	31	100	33	100	106,8	106,5
Высшая квалификационная категория	11	37,9	12	38,7	12	36,4	109,1	100,0
I квалификационная категория	8	27,6	9	29,0	10	30,3	112,5	111,1
II квалификационная категория	9	31,0	9	29,0	10	30,3	100,0	111,1
Без категории	1	3,5	1	3,3	1	3,0	100,0	100,0

Как видно уровень квалификации персонала МБУК «МКЦ» не имеет кардинальных изменений. Однако, стоит отметить факт того, что доля творческого персонала имеющего высшую категорию в сравнении с 2016 годом в 2018 году снижается на 1,5% и по отношению к 2017 на 2,3%. Незначительное снижение показывает II квалификационная категория творческого персонала в 2018 году по отношению к 2016 году – 0,7% и к 2017 году – 1,3%. По I квалификационной категории отмечен рост в 2,7%

относительно 2016 года и 1,3% относительно 2017 года. Соотношение количества сотрудников по различным квалификационным категориями представлено на рисунке 10.

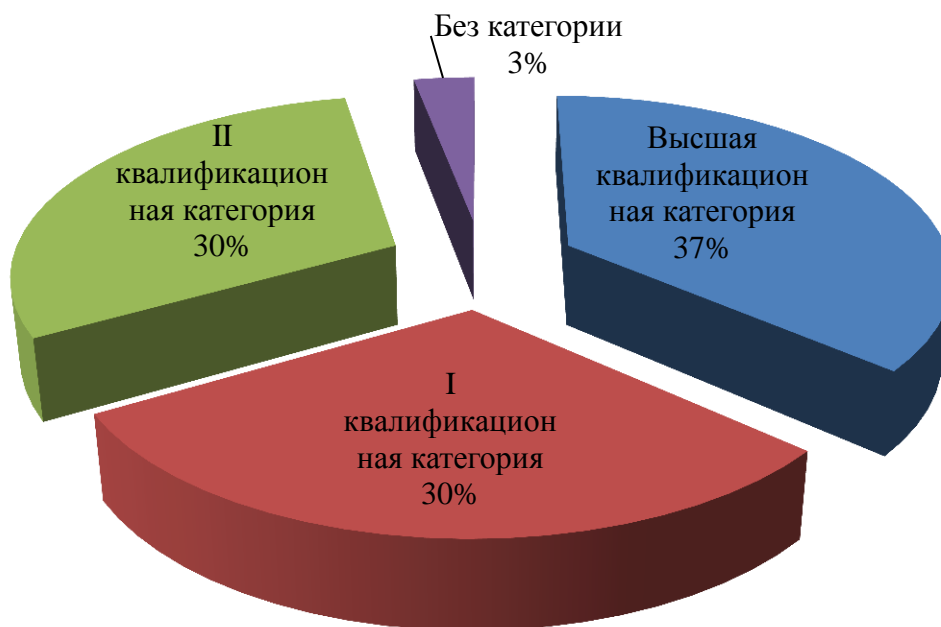


Рисунок 10 – Соотношение количества сотрудников с различными квалификационными категориями по 2018 году

Для персонала МБУК «МКЦ» проводятся образовательные сессии. Вне учреждения обучилось 10 работников, что составляет 30,3% от общего количества персонала. По сравнению с предыдущим годом, количество обученных специалистов на уровне города и выше уменьшилось на 4 единицы, в связи с сокращением мест на курсы по именовым чекам. Министерство науки Самарской области приняло решение о возможности обучения за счет средств областного бюджета в качестве дополнительной меры социальной поддержки, в первую очередь были обучен персонал, выходящий на аттестацию в 2019 году (таблица 7).

Таблица 7 – Количество педагогов, обучившихся на курсах повышения квалификации

Показатель	2016	2017	2018
Общее число	29	31	33
МБУК «МКЦ»	8	11	23
Город	15	14	9
Область	6	6	1
Россия	0	0	0

Внутри учреждения было организовано 12 мероприятий по обобщению опыта 11-ти педагогов МБУК, их посещение составляло 10-20 человек. Основные участники – творческие работники МБУК «МКЦ», а также МБОУДОД ДДЮТ.

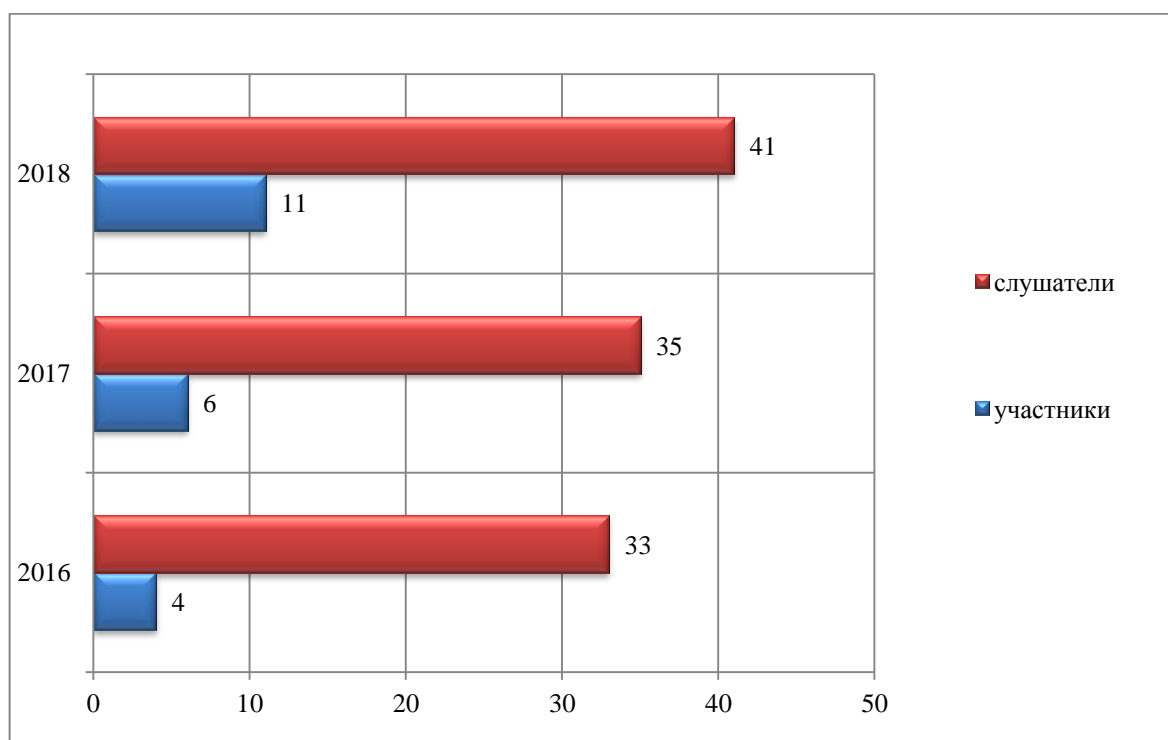


Рисунок 11 – Количество педагогов, обобщающих свой опыт на уровне учреждения

Количество сотрудников, обобщающих свой опыт на уровне учреждения снова начало расти. Число участников мероприятий увеличивается, что говорит об актуальности представленного опыта, и желания творческого персонала развиваться, учиться и общаться в творческой среде.

Оплата труда работников учреждения производится на основании трудового договора, заключенного между работником и директором муниципального учреждения и приказа по учреждению.

Стимулирующие выплаты работнику устанавливаются на основании локальных нормативных актов учреждения, в соответствии с настоящим Положением и трудовым законодательством, в пределах объема средств, предусмотренных фондом оплаты труда (ФОТ) на стимулирование работников учреждения. В случае экономии ФОТ учреждения средства направляются на выплаты стимулирующего характера и материальной помощи работникам учреждения.

Заработная плата работникам учреждения определяется по формуле:

$$ЗПр = ДОр + КВр + СВр, \quad (2)$$

где:

ЗПр - заработная плата работника;

ДОр - должностной оклад (оклад) работника Центра в соответствии с его профессиональной квалификационной группой и квалификационным уровнем, без учета компенсационных и стимулирующих выплат;

КВр - доплаты и надбавки компенсационного характера;

СВр - выплаты стимулирующего характера.

Рассмотрим динамику месячной заработной платы работников МБУК «МКЦ» в период с 2016 г. – 2018 г. представленной в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика заработной платы в руб.

Персонал	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение %	
				2017/2016	2018/2017
Административно-управленческий персонал	21024,82	22024,82	23124,82	104,76	104,99
Основной (творческий) персонал (с учетом внешних совместителей)	17966,60	18006,46	18112,94	100,22	100,59

Как видно из таблицы, в категории административно-управленческий персонал заработная плата увеличилась с 2016 по 2017 год на 4,76%, в категории основного (творческий) персонала (с учетом внешних совместителей) заработная плата увеличилась на 0,22%. В 2018 году темп роста заработной платы по категориям соответственно составил – 4,99% и 0,59%.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что средняя месячная заработная плата во всех категориях в 2016 году составила – 19495,71 руб., в 2017 году – 20015,64 руб., и в 2018 году – 20618,88 рублей. Также необходимо отметить, что заработная плата в МБУК «МКЦ» ежегодно индексируется и увеличивается, что свидетельствует о положительном состоянии учреждения.

Система мотивации персонала является ещё одним аспектом, который нельзя обойти при рассмотрении вопроса формирования эффективной кадровой политики.

Следует отметить, что одним из показателей наличия здоровой профессиональной среды в МБУК «МКЦ», мотивации персонала и его профессионального развития в коллективе является постоянное участие сотрудников в конкурсах, как внутри центра, так и на городском уровне, проведение мастер-классов, открытых занятий и т.д.

С целью выявления проблем системы мотивации персонала муниципального учреждения, был проведён опрос среди сотрудников среди разных квалификаций и стажа. В анкетировании приняли участие 31 сотрудник МБУК «МКЦ». Анкетирование показало следующие результаты.

Сотрудников учреждения волнует (см. рисунок 12):

заработная плата – 40%;

принципы мотивации – 35%;

возможность творческого развития – 45%;

стабильность работы в муниципальном учреждении – 30%.

Мотивация персонала МБУК «МКЦ» зависит от стажа, возраста и

социального статуса сотрудника. Для творческого персонала наиболее значимыми являются мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения.

Таким образом, наиболее эффективными методами мотивации данной группы сотрудников будут социально-психологические. У сотрудников со стажем на первом месте мотивы безопасности, низкий уровень мотивации к успеху и самореализации. Следовательно, для данной группы наиболее актуальными должны быть экономические методы.

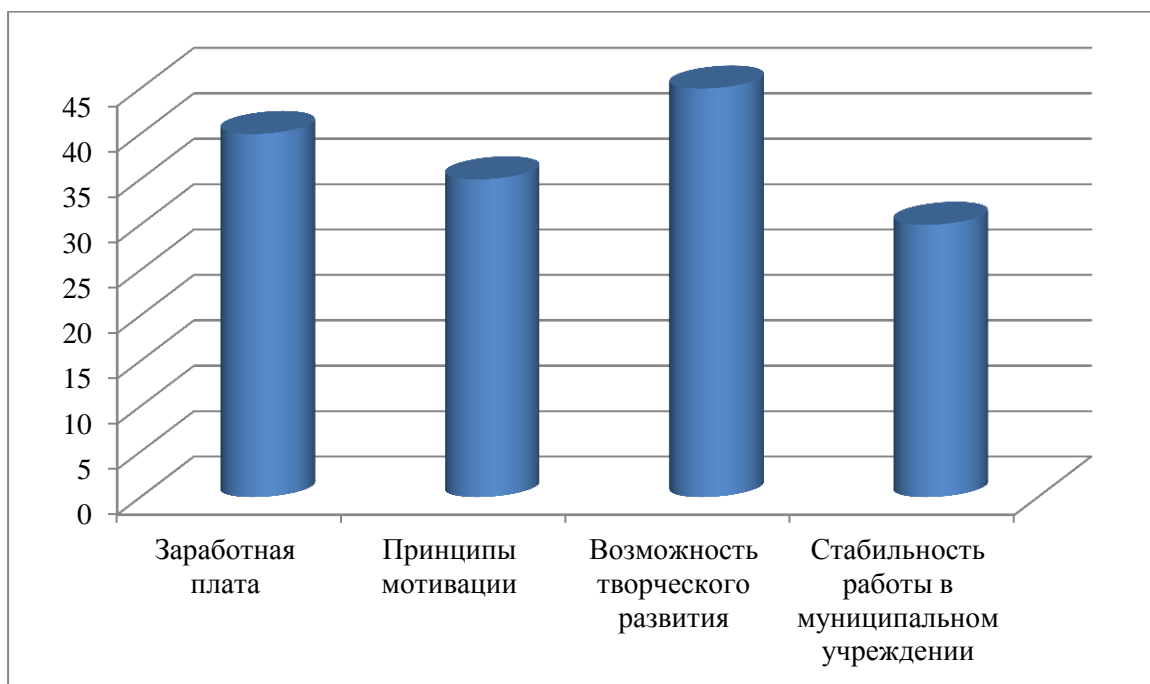


Рисунок 12 – Результаты анкетирования сотрудников МБУК «МКЦ» с целью выявления проблем системы мотивации персонала муниципального учреждения

Исходя из анализа данных, полученных в результате исследования, к персоналу муниципального учреждения следует применять методы как материального, так и нематериального стимулирования.

Учитывая всю полученную информацию составлена таблица метода SWOT – анализа. Результаты исследования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты SWOT – анализа деятельности МБУК «МКЦ»

Сильные стороны учреждения	Возможности учреждения во внешней среде
----------------------------	---

1	2
<p>1. Высокий профессиональный уровень педагогического состава учреждения.</p> <p>2. Большое количество желающих обучаться народной традиционной культуре, художественному творчеству, в том числе детского, другой самодеятельной творческой инициативы населения, организации его досуга,</p>	<p>1. Высокая заинтересованность населения и органов местного самоуправления в предоставлении услуг в сфере учреждения</p> <p>2. Заинтересованность образовательных учреждений г. Тольятти во взаимодействии с учреждением</p> <p>3. Система конкурсов, конференций, индивидуальных достижений для всех категорий обучающихся и занимающихся в кружках</p>

Продолжение таблицы 9

1 Слабые стороны учреждения	2 Угрозы внешней среды
1. Наблюдается отрицательная динамика показателей потребителей услуг учреждения 2. Существует проблема кадрового обеспечения – их стимулирования и готовности к решению современных профессиональных задач 3. Материальные условия учреждения препятствуют привлечению молодых сотрудников, способных организовать наиболее современную и интересную деятельность 4. Преобладание традиционных, устаревших подходов в сфере предоставления услуг 5. Не разработана технология поиска и отбора персонала 6. Слабо развита политика мотивации персонала	1. Отсутствие филиалов (площадок) во всех районах города не позволяет охватить количество желающих заниматься в данном учреждении 2. Низкая оплата труда может привести к уходу квалифицированных и инициативных сотрудников из учреждения 3. Отсутствие современной материально – технической базы не дают возможности работать молодым специалистам 4. Дефицит педагогов на рынке труда

На основании полученного исследования необходимо отметить, что у муниципального учреждения эффективная кадровая политика. Однако, чтобы отвечать изменениям внешней среды, следует в дальнейшем обратить внимание на ее совершенствование, обусловленное как финансовыми, так и нефинансовыми факторами. К финансовым факторам следует отнести гарантии по заработной плате и системе материального поощрения, к нефинансовым факторам относятся: наличие социального пакета, корпоративный климат, возможность карьерного роста, обучения и другие мотивационные факторы.

Стоит заметить, что основные аспекты кадровой политики субъектов хозяйствования направлены на характеристику трудовых отношений (см. рисунок 13).

Трудовым законодательством установлены гарантии, отменить которые работодатель не вправе и их необходимо учитывать при формировании кадровой политики.

Гарантии могут предоставляться работникам на основании:

- трудового договора;
- коллективного договора;
- локального нормативного акта.

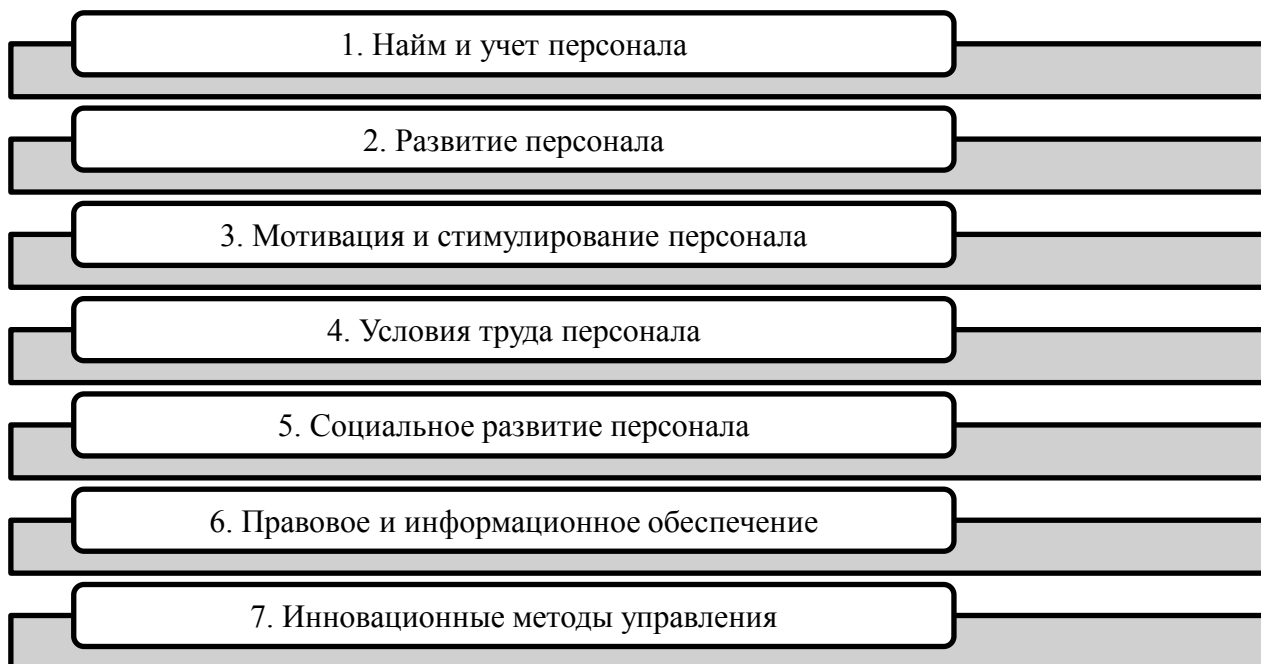


Рисунок 13 – Основные значимые аспекты кадровой политики

Трудовой и коллективный договоры отражают интересы не только работодателя, но и второй стороны договора - работника или коллектива работников. Изменения коллективного договора производятся в порядке, установленном Трудовым кодексом для его заключения, либо в порядке, прописанном в самом договоре (ст. 44 ТК РФ) [5]. Односторонний отказ от выполнения работодателем обязательств по коллективному договору влечет наложение административного штрафа в размере от 3000 до 5000 руб. (ст. 5.31 КоАП РФ).

Содержание трудового договора изменяется только по письменному соглашению его сторон. Поправки могут касаться любых условий, за исключением изменения трудовой функции работника (ст. 72 ТК РФ) [5]. При этом изменение определенных сторонами условий трудового договора не должно ухудшать положение работника по сравнению с нормами коллективного договора и соответствующих генеральных, межрегиональных,

региональных, отраслевых (межотраслевых) и территориальных соглашений. Об этом говорится в ч. 8 ст. 74 Трудового кодекса [5].

В МБУК «МКЦ», кроме обязательных составляющих, в социального пакет включены:

- надбавка за выслугу лет - устанавливается сотрудникам, имеющим стаж работы более трех лет на данном учреждении. Эта надбавка стабильна, она определяется приказом директора «Об установлении надбавок за выслугу лет» за верность учреждению после аттестации.

- систематическая оплата прохождения медицинского осмотра; медицинский осмотр проходят все сотрудники по графику;

- возможность получения средств из фонда материальной помощи (ФМП), предназначенного для оказания экстренной финансовой помощи сотрудникам. Условия и размеры материальной помощи определяются директором. Выплаты происходят на основании приказа.

Так же в МБУК «МКЦ» немаловажным фактором является вручение ценных призов и подарков за участие в различных конкурсах, за активную работу, а также в дни рождений, или праздников (Новый год, 8-е марта, День защитника Отечества и т.д.).

Значительно интереснее разобрать социальный пакет с позиции, как его воспринимают сотрудники. Насколько совпадают оценки «затрат» со стороны администрации и «приобретений» со стороны работников, что и было сделано при анкетировании.

Для оценки мотивационной среды МБУК «МКЦ» был проведен опрос персонала. Опрос проводился в условиях нестабильной экономической ситуации, сложившейся в нашей стране, вследствие чего, частично ответы отражают негативное отношение сотрудников к предложенным вопросам. Было опрошено 20 человек. Проведем анализ ответов сотрудников.

В ответе на предложение респондентам расположить в порядке предпочтения следующие факторы выбора места работы социальный пакет оказался далеко не на первом месте, и рейтинг выглядел следующим

образом: см. рисунок 14.



Рисунок 14 – Удельный вес мотивационных предпочтений персоналом МБУК «МКЦ» в 2018 г.

Согласно ответов сотрудников, в полном объеме соцпакетом пользуются только 6,6% всех опрошенных. Еще столько же считают, что "потребляют" три четверти социального пакета учреждения. Большинство, 64,6%, уверены, что пользуются соцпакетом лишь наполовину. А оставшиеся 22,2% думают, что используют предоставленные льготы всего на четверть. При этом следует иметь в виду, что такими льготами, как оплата медосмотра и получение подарков к праздникам пользуются практически все.

С одной стороны, такие результаты в какой-то степени ожидаемы, с другой - они дают безусловный повод заняться как финансовой

оптимизацией соцпакета, так и его составом. Тем более что нынешняя экономическая ситуация, как отмечалось выше, вполне этому способствует. Ведь, оставив сотруднику только то, чем он реально пользуется, можно сэкономить значительную часть средств, идущих на соцпакет.

Поскольку все льготы, которыми пользуются сотрудники, имеют конкретную цену, закономерно возникновение вопроса: "Оценивали ли вы в деньгах стоимость соцпакета?" Подавляющее большинство, 95,4%, ответили на этот вопрос отрицательно. Выяснилось, что большая часть опрошенных неплохо ориентируется в размерах надбавок за выполнение плана, но оценивать предоставляемый им социальный пакет посчитали для себя излишним, подтверждая тезис - ничто не ценится так дешево, как бесплатные услуги.

Респондентов попросили оценить долю соцпакета в денежном выражении относительно годового дохода. Оказалось, что 90,8% опрошенных решили - эта доля не превышает 5%, еще 3,1% - не более 7%, а 6,1% полагают, что надбавка составляет 10% и более.

По данным администрации объем потребляемых сотрудниками услуг соцпакета составляет прибавку не менее 15% к годовому доходу, а в среднем превышал 9% на человека. Налицо примерно двухразовая недооценка потребляемых услуг.

Анализ представленных материалов позволяет сделать как минимум один важный вывод о том, что затраты на социальный пакет далеки от их адекватной оценки потребителями этой услуги. Изменить ситуацию к лучшему, не утратив имиджа "привлекательного работодателя", возможно, если решать параллельно две задачи: повышать информированность сотрудников о стоимости потребляемого ими пакета услуг; оптимизировать затраты на социальный пакет, в том числе путем сокращения его состава.

Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть. В МБКУ «Многофункциональный культурный центр» г.о. Жигулевск было проведено

анкетирование сотрудников из категории служащих. Ниже приведены обобщенные ответы респондентов. Результаты анкетирования оказались следующими (см. рисунок 15).

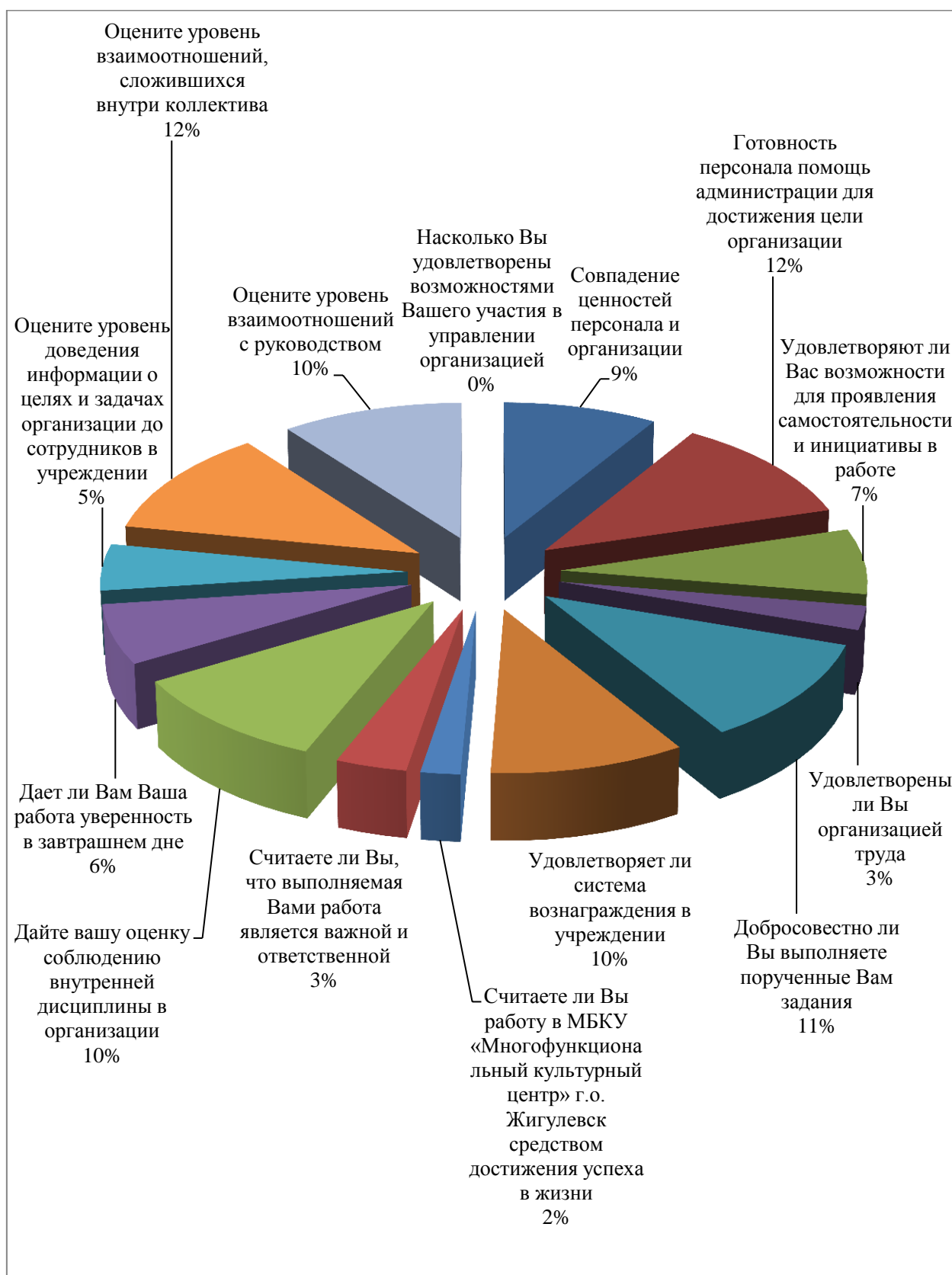


Рисунок 15 – Удельный вес ценностей опрошенного персонала и ценностей организации

Используя ответы, можно выделить наиболее существенные причины того, что работники не мотивированы, достигать максимально возможных для них результатов. Чем ниже оценки, тем более существенны недостатки мотивационной среды. Основываясь на проведенном анализе, можно выделить основные проблемы мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя муниципального учреждения.

3 Мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики муниципального учреждения

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой муниципальной учреждения

Прежде чем перейдем к рекомендациям по совершенствованию кадровой политики муниципального учреждения, еще раз обратим внимание на ее недостатки в настоящем времени. К числу недостатков следует отнести:

- уход квалифицированных и инициативных сотрудников из учреждения;
- необъективная система мотивации и стимулирования персонала;
- неосведомленность персонала о составе социального пакета и его стоимости.

С целью совершенствования кадровой политики МБУК МКЦ предлагаем:

- 1) дополнить Положение о материальных выплатах квалифицированным и инициативным сотрудникам;
- 2) оптимизировать стимулирующие выплаты из фонда оплаты труда для поощрения творческой, инновационной, конкурсной деятельности сотрудников;
- 3) оптимизировать затраты на пакет социальных услуг.

На основании сформированных направлений по совершенствованию кадровой политики МБУК МКЦ рассмотрим предложенные мероприятия.

Первоочередной задачей считается разработка стимулирующих материальных выплат квалифицированным и инициативным сотрудникам. Материальные выплаты квалифицированным и инициативным сотрудникам можно осуществить за выполнение дополнительных видов работ.

Система стимулирования сотрудников регулируется Положением о стимулирующих выплатах работникам МБУК «Многофункциональный

культурный центр», которое может быть дополнено в соответствии с перечнем (таблица 10).

Таблица 10 - Перечень предложенных стимулирующих выплат из фонда оплаты труда за выполнение дополнительных видов работ

Перечень показателей стимулирующих выплат	Период выплат
1	2
За педагогическое наставничество	Учебный год, период выполнения работ
За качественную работу со средствами массовой информации не входящую в должностные обязанности	Учебный год, период выполнения работ
За качественное систематическое выполнение полиграфических работ не входящих в должностные обязанности	Учебный год, период выполнения работ
За качественное руководство по внедрение новых педагогических технологий и реализацию педагогических проектов центра	Учебный год, период выполнения работ
За качественную работу по руководству комплексными целевыми программами различного уровня (учреждения, муниципальный, региональный, федеральный)	Учебный год, период выполнения работ
За качественную работу по заведование кабинетом, медиатекой, актовым залом, и др. помещениями и ведение работы по материально-техническому и дидактическому сопровождению учебного процесса в указанных помещениях.	Учебный год, период выполнения работ
За качественное создание, координирование, ведение работы сайтов, связанных с деятельностью центра	Учебный год, период выполнения работ
За качественную подготовку электронных пособий, учебников, аудио и видео продукции связанных с деятельностью центра	Учебный год, период выполнения работ
За качественную организацию и ведение работы по обучению педагогов центра новым информационным технологиям	Учебный год, период выполнения работ
За качественную работу по подготовке к участию в выставках-форумах, семинарах, семинарах-тренингах, педагогических гостиных городского, областного, Всероссийского и Международного уровней	Учебный год, период выполнения работ
За качественную работу в общественных профессиональных объединениях, не входящую в должностные обязанности	Учебный год, период выполнения работ
За качественную подготовку сотрудников Центра к профессиональным конкурсам различных уровней	Учебный год, период выполнения работ
За качественное участие в реализации национальных проектов, федеральных и региональных целевых программ.	Учебный год, период выполнения работ
За качественное ведение работы по разработке и реализации социальных проектов и программ	Учебный год, период выполнения работ

Продолжение таблицы 10

1	2
За качественное руководство социальными проектами и программами	Учебный год, период выполнения работ
За качественную работу с родителями, создание родительских общественных объединений, семейных клубов на постоянно действующей основе	Учебный год, период выполнения работ
За привлечение внебюджетных средств и иных инвестиций, направленных на развитие материально-технической базы центра, развитие муниципального процесса	Учебный год, период выполнения работ

Такая система вознаграждения сотрудников создаст для МБУК «Многофункциональный культурный центр» следующие преимущества:

- увеличение производительности труда за счет гибкости и индивидуальном подходе к каждому сотруднику;
- увеличение заинтересованности сотрудников в творческой и конкурсной деятельности;
- повышение профессионализма, компетентности;
- повышение постоянства количества персонала.

Также предложенная система вознаграждения позволит повысить стабильность и контроль за кадрами и способствует стимулированию труда.

По второму мероприятию необходимо отметить, что для анализа, систематизирования и обобщения результатов работы, объективно оценить возможности и спланировать действия по преодолению трудностей и достижению более высоких результатов, всем творческим сотрудникам следует формировать портфолио.

Цель портфолио – проанализировать и представить значимые профессиональные результаты, обеспечить мониторинг профессионального роста педагога.

Задачи портфолио:

- мотивация педагога к рефлексивной деятельности;
- ориентация педагога на процесс самоанализа и самооценивания;
- поощрение активности, творчества, расширение возможностей повышения квалификации и самообучения;

- помощь педагогам в систематизации материалов при подготовке к аттестации педагогических кадров.

С помощью портфолио можно решить такую проблему, как аттестация педагога, когда необходимо систематизировать и проанализировать свою работу. Чтобы подтвердить уровень своего профессионализма, педагогу приходится писать анализ своей работы за последние пять лет, что легко можно сделать на основании портфолио.

Важное предназначение портфолио педагога - это альтернативная форма оценки профессионализма и результативности работы педагога при проведении экспертизы на соответствие заявленной квалификационной категории.

Основанием для составления портфолио могут также послужить желание и умение педагога поделиться своим положительным опытом для ознакомления и внедрения в педагогическую практику других учителей.

Портфолио формируется каждым педагогом, работающим в учреждении. При формировании портфолио важно не количество, а качество представленных материалов. Каждый педагог сам решает, какие материалы он поместит в портфолио. Организационную и методическую помощь педагогам по формированию портфолио, а также контроль ведения портфолио педагогами осуществляют руководители структурных подразделений МБУК «Многофункциональный культурный центр».

Предлагаем, чтобы все педагоги в течение 2019 года сформировали своё портфолио, т.к. в предложенную систему заложены принципы материального и нематериального стимулирования работников, которые в последствии позволят повысить кадровый потенциал организации за счет увеличения профессионализма, компетентности, корпоративной культуры учреждения, которая является частью кадровой политики организации и создания конкурентных преимуществ для привлечения профессионалов, что способствует увеличению качества услуг, а следовательно и наращиванию

доходов муниципального учреждения и в первую очередь – это определенный инструмент мотивации и стимулирования персонала.

Третье мероприятие по повышению информативности содержания соцпакета лучше обозначить фиксированной суммой, в рамках которой сотрудник сможет выбрать для себя наиболее интересное наполнение.

В таблице 10 представлены затраты на реализацию предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Затраты на реализацию предложенных направлений для совершенствования кадровой политики МБУК «Многофункциональный культурный центр»

	Мероприятие	Ответственный	Затраты, руб.	Ожидаемые результаты
1	Дополнительные выплаты (заработная плата за расширение выполненных работ)	Главный бухгалтер	675 844,06 (из них преподавателям 404 882,65)	Активизирует деятельность сотрудников учреждения. Снижение текучести кадров
2	Создание портфолио	Кадровая служба	4000	Повысит мотивацию педагогов к творчеству и самореализации. Систематизирует данные об аттестации. Способствует повышению квалификации.
3	Оптимизировать затраты на соцпакет	Кадровая и бухгалтерская службы	15000	Увеличит процент закрепляемости персонала и долю молодых специалистов

Как видно из таблицы 10 в результате предложенной системы мотивации в муниципальном учреждении активизируется деятельность сотрудников на достижение общего результата, повысится уровень профессионализма, снизятся межличностные конфликты и усилится взаимодействие сотрудников.

Способствует активизации творческой, конкурсной деятельности персонала, качеству предоставляемых образовательных услуг, повышению

профессиональной компетентности, а также рациональному использованию времени и повышению доходов муниципального учреждения.

Ответственными за выполнение данных мероприятий будут работники отдела кадров и работники бухгалтерии. Сроки реализации предложений определяются в рамках полугода.

3.2 Экономическая эффективность совершенствования кадровой политики МБУК «МКЦ»

Как уже определялось выше, первоочередной задачей МБУК «МКЦ» считается разработка стимулирующих материальных выплат квалифицированным и инициативным сотрудникам, а выплаты квалифицированным и инициативным сотрудникам можно осуществить за счет выполнения дополнительных видов работ.

Так на 2019 год в МБУК МКЦ поступила заявка на оказание дополнительных услуг в группе эстетического развития «Малышок». Для реализации данного проекта требуются четыре высококвалифицированных и инициативных работника. Рассмотрим доходы и расходы на реализацию дополнительных услуг в МБУК МКЦ на 2019 год (таблица 11).

Таблица 11 - Расчет доходов и расходов по средствам, полученным от приносящей доход деятельности МБУК "Многофункциональный культурный центр"

Показатель	Ед.изм.		Кол-во	%		Кол-во	Ед.изм.		Кол-во	Ед.изм.		Сумма, руб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Занятия в группе эстетического развития "Малышок"												
1200	руб.	*	88	чел.	*	8	мес.	=				844 800,00
80%												
Дополнительная заработная плата												675 844,06
четыре преподавателя												
737,33	руб.	*	78	%	*	88	чел.	*	8	мес.	=	404 882,65
гл.бухгалтеру(экономист)												

737,33	руб.	*	8	%	*	88	чел.	*	8	мес.	=	41 526,43
Директор												
737,33	руб.	*	5	%	*	88	чел.	*	8	мес.	=	25 954,02
Зам. директора-руководителя структурного подразделения (зав. домом культуры)												
737,33	руб.	*	5	%	*	88	чел.	*	8	мес.	=	25 954,02
специалист по кадрам												

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
737,37	руб.	*	4	%	*	88	чел.	*	8	мес.	=	20 764,34
211.03 Итого з/плата												519 081,46
213.03 Начисления на ФОТ				519081,46	*	30,2	%	=				156 762,60
Итого на оплату труда и начисления												675 844,06
20%												
Расходы:												168 955,94
221.03 Услуги связи												6 000,00
221.05 Услуги интернет												1 000,00
225. 08 Услуги по содержанию имущества												13 560,65
(заправка принтеров, ксероксов, ремонт орг. техники)												
225.09 Другие расходы по содержанию имущества												2 755,30
226.04 Монтажные работы												48 750,00
226.06 Услуги в области информационных технологий												1 250,00
226.13 Переподготовка кадров, обучение(электротехнического персонала, охрана труда и т.д.)												5 000,00
1)Семинар "Комплексная реабилитация инвалидов" - 1 чел., 1254 руб.												
290.08(853) Прочие расходы (оплата пени, штрафы)												829,36
340 .02 Приобретение канцелярских товаров												23 000,00
(в т.ч. бумага,гуашь,краски,цветные карандаши,ватман, проч.)												
340.01 Приобретение хоз. товаров												24 160,09
340.08 Приобретение бумаги												34 684,05
340.03 Приобретение запчасти к орг. технике												3 795,85
340.11 - Прочие материальные запасы												4 170,64
Итого расходов:												168 955,94

Данные таблицы показывают общий состав и структуру доходов и расходов связанных с дополнительным оказанием услуг. В таблице определен уровень заработной платы на восемь месяцев занятий на четырех высококвалифицированных и инициативных работников в сумме 404 882,65 руб. Следовательно каждый из 4-х привлеченных сотрудников сможет иметь дополнительный заработок в течении 8-ми месяцев в сумме 101220,66 руб.,

что в месяц составит 12652,58 руб. Тем самым можно обеспечить удержание кадров в учреждении.

Данное мероприятие имеет двойной экономический эффект:

- 1) учреждение получит дополнительные денежные средства от реализации проекта в сумме 844 800,00 руб.;
- 2) высококвалифицированные специалист будет иметь дополнительный ежемесячный заработок в размере 12652,8 руб.

необходимо отметить и еще одно важное значение мероприятия – это снижение текучести кадров.

По данным учреждения коэффициент текучести кадров на начало 2019 года равен 34,6% (или 0,346). После введения системы стимулирования этот показатель снизится до 10,6%. Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров:

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{Р} (\text{К}_{\text{т1,2}} - \text{К}_{\text{т2}}) \quad (3)$$

где:

Эт – экономический эффект;

Зн – затраты на новичка ($\text{Зн} = \text{Зот}/\text{Рот}$, Зот - затраты на отбор персонала Зот = 35000 руб.),

Рот - количество отобранных кандидатов, Рот=7 чел.;

$\text{Зн} = 35000/7 = 5000$ (руб.)

Р – среднесписочная численность работников;

$\text{К}_{\text{т1,2}}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец года ($\text{К}_{\text{т1}} = 34,6\%$, $\text{К}_{\text{т2}} = 10,6\%$).

Тогда эффект от снижения текучести кадров после дополнения перечня стимулирующих выплат составит:

$$\text{Эт} = 5000 \times 100 (0,346 - 0,106) = 12000 \text{ (руб.)}$$

Эффект от уменьшения текучести кадров за счет создания портфолио для мотивации сотрудников, при прогнозном значении коэффициента текучести будет в 10,6%. Составит:

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{Р} (\text{К}_{\text{т1}} - \text{К}_{\text{т2}}) \quad (4)$$

$$\text{Зн} = 35000 / 7 = 5000 \text{ (руб.)}$$

$$\text{Эт} = 5000 * 100(0,242 - 0,106) = 68000 \text{ руб.}$$

Так как затраты на проведение предложенных мероприятий составят:

$$\text{Зн} = 2000 * 2 = 4000 \text{ руб.}$$

Тогда общий эффект будет равен:

$$\text{Э} = 12000 - 4000 = 8000 \text{ руб.}$$

В результате работы предложенных мероприятий по созданию портфолио, систематизируются данные по каждому специалисту, и как следствие рационально будет использоваться рабочее время. Обобщим полученный результат в таблицу 13.

Таблица 13- Основные финансово-экономические показатели деятельности МБУК "Многофункциональный культурный центр" до внедрения и после внедрения мероприятий

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателя	
		2018г.	Прогноз
1	Доходы, руб.	19813833,9	20658633,9
2	Численность сотрудников, чел.	33	33
3	Производительность труда (1/2)	60049,21	626019,21

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие кадровой политики способствуют активизации творческой, конкурсной деятельности сотрудников, качеству предоставляемых образовательных услуг, повышению профессиональной компетентности, а также рациональному использованию времени и увеличению доходов МБУК "Многофункциональный культурный центр".

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также в избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в муниципальном учреждении.

Заключение

Достаточная обеспеченность персоналом любого субъекта хозяйствования, их правильное использование способствуют увеличению объёмов доходов и повышению эффективности деятельности. Персонал субъекта хозяйствования характеризуют как трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы - это трудоспособная часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги. Они являются одним из важнейших ресурсов предприятия и поэтому анализ их эффективного использования играет очень важную роль в любой организации.

Анализ показателей трудовых ресурсов предприятия предполагает проведение анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, движения трудовых ресурсов, использования рабочего времени, производительности труда и трудоемкости продукции, а также фонда оплаты труда. Следовательно, изучение трудовых ресурсов предприятия должно носить комплексный характер, чтобы отражать полный спектр показателей. Вместе с тем, выступая основой для администрации предприятия при получении соответствующей информации, результаты оценки трудовых ресурсов предприятия и их использования должны соответствовать административным потребностям и способствовать принятию взвешенных управленческих решений.

Таким образом, оценка показателей трудовых ресурсов предприятия и их использования предполагает проведение статистического наблюдения, сбор статистической информации о трудовых ресурсах и анализ полученной информации. Помимо этого, необходимо осуществить систематизацию полученной информации и классифицировать имеющиеся данные в управленческих целях, чтобы была возможность разработать и реализовать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов на конкретном предприятии. Следовательно, анализ показателей

трудовых ресурсов предприятия служит, в конечном итоге, улучшению хозяйственно-экономической деятельности предприятия.

Вторая задача бакалаврской работы определяет анализа кадровой политики учреждения. Выявлено, что в МБУК «МКЦ» за два года темпы роста доходов незначительно опережают темпы роста расходов (0,29%). Наибольшее влияние при этом оказали: операции с активами, они выросли на 324875,98 руб. и прочие доходы, которые в 2018 году увеличились с 213250,00 руб. до 674700,88 руб.

В части расходов наибольшее увеличение наблюдается по статье «оплата труда и начисления по оплате труда», увеличение данной статьи составило 97605673,19 руб. Так же следует отметить рост по статье «прочие расходы» – 1017844,87 руб. и «оплата работ, услуг» - 894905,76 руб.

В МБУК «МКЦ» в 2018 году по сравнению с 2017 годом наблюдается снижение стоимости, что указывает на снижение технического потенциала и износу основных средств учреждения. Темп снижения данного показателя составил – 1,55%.

В муниципальном учреждении за 2018 год наблюдается прирост фонда оплаты труда на 6,29% и производительности труда на 3,5%, что указывает на интенсивность деятельности учреждения и качественного использования персонала. Несмотря на рост некоторых качественных показателей, характеризующих эффективность использования персонала, наблюдается снижение среднегодовой заработной платы в учреждении на 0,15%.

Интерес к проблеме совершенствования кадровой политики с целью формирования системы управления персоналом, соответствующей развитию муниципальных учреждений возрастает.

В третьей главе бакалаврской работы определены мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики в МБКУ «Многофункциональный культурный центр» г.о. Жигулевск Самарской области.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018 N 339-ФЗ).
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 27.12.2018).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (ред. от 29.05.2019 N 111-ФЗ (Ч.1), ред. от 29.05.2019 N 111-ФЗ (Ч.2)).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019).
6. «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 N 3612-1) (ред. от 05.12.2017).
7. Федеральный закон «О народных художественных промыслах» от 06.01.1999 N 7-ФЗ (последняя редакция от 29.07.2017 N 234-ФЗ).
8. Распоряжение Правительства РФ от 03.07.1996 N 1063-р (ред. от 26.01.2017) «О Социальных нормативах и нормах».
9. Арутюнов В.В. Управление персоналом. Ростов-на-Дону, 2016. С.148.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с.23.
11. Вайсбурд В.А. Экономика труда: Учебное пособие. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. универс., 2016. - 264 с.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

13. Вялков, А.И. Управление и экономика здравоохранения. М., 2009. С.125.
14. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 2013., с.59
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 2015. С.
16. Исаева О.М. Управление персоналом: учеб. и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
17. Кларин М.В. Корпоративный тренинг-инструмент развития менеджмента//Менеджмент.-2015-№3-С.20-28.
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М., 2011. С. 167
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
20. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. и практикум / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
21. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом – портфель надежных технологий. М., 2017. С. 124.
22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. – с.54.
23. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. – с. 46.
24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М., 2018. С. 127.
25. Пархимчик, Е. Современные направления работы с персоналом (опыт индустриальных стран) / Е. Пархимчик // Экономика, Финансы, Управление. – 2016. -№10.-С. 76-83

26. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е.Попов, Р.Ческидов // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 3. - С.80.
27. Протасова Т. Ю. Проблемы повышения уровня производительности труда в России [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. - С. 69-72.
28. Семенов, В.Ю. Экономика здравоохранения. М., 2017. С.15.
29. Трушкина Л.Ю. Экономика и управление здравоохранением в РФ. М., 2009. С. 148.
30. Фан Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами в корпорации "Хайэр" // Актуал. пробл. совр. науки. - 2012. - N 2. - С.39-45.
31. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социол. исслед. - 2007. - N 5. - С.46-53.
32. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. СПб., 2018. С. 89.
33. Шеян И. Бесстрашными не рождаются // Директор информ. службы. - 2014. - N 11. - С.38-41.
34. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н.Ягунова, М.Смагина // Пробл. теории и практики управл. - 2010. - N 7. - С.86-95.
35. Schumpeter. The theory of economic development/ - The McGraw–Hill Companies, 2010. — 567 p.

Приложения

Приложение А

Баланс

Баланс государственного (муниципального) учреждения

на 1 января 2019 г.

Учреждение
Обособленное подразделение
Учредитель
Наименование органа,
существующего
полномочие учредителя
Периодичность: годовая
Единица измерения: РУБ

Муниципальное бюджетное учреждение культуры, "Мультифункциональный культурный центр"

Управление социального развития администрации городского округа Жиглевск

КОДЫ	Формы по ОКУД
0503730	Форма по ОКУД
01.01.2019	Дата
	по ОКТО
6345028512	ИНН
38704000	по ОКТМО
	по ОКТО
83894617	по ОКТО
702	Глава по БК
	по ОКЕИ
383	по ОКЕИ

АКТИВ	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода					
		3	4	5	6	7	8	9	10	
										Дейтельность с целевыми средствами
I. Нефинансовые активы										
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)	010	-	27 688 932,77	5 627 483,97	33 296 416,74	-	27 009 600,14	5 771 382,88	32 780 983,02	
Уменьшение стоимости основных средств, всего	020	-	10 973 324,09	3 271 837,92	14 245 162,01	-	10 799 596,68	3 465 569,51	14 265 186,19	
из них:										
амортизация основных средств	021	-	10 973 324,09	3 271 837,92	14 245 162,01	-	10 799 596,68	3 465 569,51	14 265 186,19	
Основные средства (остаточная стоимость, стр.010 - стр.020)	030	-	16 695 608,68	2 355 646,05	19 051 254,73	-	16 210 003,46	2 305 793,37	18 515 794,83	
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)	040	-	-	20 000,00	20 000,00	-	-	28 000,00	28 000,00	
Уменьшение стоимости нематериальных активов, всего	050	-	-	-	-	-	-	-	-	
из них:										
амортизация нематериальных активов	051	-	-	-	-	-	-	-	-	
Нематериальные активы (остаточная стоимость, стр. 040 - стр.050)	060	-	-	20 000,00	20 000,00	-	-	28 000,00	28 000,00	
Непроектные активы (010300000) (остаточная стоимость)	070	-	23 664 141,63	-	23 664 141,63	-	23 664 141,63	-	23 664 141,63	
Материальные запасы (010500000), всего	080	3 801,60	2 080,00	34 337,86	40 229,46	4 500,00	1 355,00	36 887,20	42 442,20	
из них:										
внесоборотные	081	-	-	-	-	-	-	-	-	

форма 0503730 с. 2

АКТИВ	Код строки	На начало года				На конец отчетного периода			
		деятельность с целевыми средствами	деятельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	итого	деятельность с целевыми средствами	деятельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Права пользования активами (остаточная стоимость), всего	100	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:									
долгосрочные	101	-	-	-	-	-	-	-	-
Вложения в нефинансовые активы (0110600000), всего	120	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:									
внеоборотные	121	-	-	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы в пути (0107000000)	130	-	-	-	-	-	-	-	-
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (0109000000)	150	-	-	-	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (0401500000)	160	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	190	3 801,60	40 361 840,31	2 409 983,91	42 775 625,82	4 500,00	39 875 498,09	2 370 390,57	42 250 378,66
II. Финансовые активы									
Денежные средства учреждения (0201000000), всего	200	-	-	203 076,73	203 076,73	-	-	125 358,31	125 358,31
в том числе:									
на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (0201100000)	201	-	-	203 076,73	203 076,73	-	-	125 358,31	125 358,31
в кредитной организации (0201200000), всего	203	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:									
на депозитах (0201220000), всего	204	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:									
долгосрочные	205	-	-	-	-	-	-	-	-
в иностранной валюте (0201270000)	206	-	-	-	-	-	-	-	-
в кассе учреждения (0201300000)	207	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения (0204000000), всего	240	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:									
долгосрочные	241	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по доходам (0205000000, 0209000000), всего	250	-	-	51 049,00	51 049,00	-	25 239 700,00	17 716,63	25 257 416,63
из них:									
долгосрочная	251	-	-	-	-	-	25 239 700,00	-	25 239 700,00
Дебиторская задолженность по выплатам (0206000000, 0208000000, 0303000000), всего	260	-	47 889,70	376,84	48 276,54	-	54 282,21	520,33	54 802,54
из них:									
долгосрочная	261	-	-	-	-	-	-	-	-

Форма 0503730, с. 3

АКТИВ	Код строки	На начало года				На конец отчетного периода			
		Детальность с целевыми средствами	Детальность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого	Детальность с целевыми средствами	Детальность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Расчеты по займам (ссудам) (020700000), всего	270	-	-	-	-	-	-	-	-
из НКС	271	-	-	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные	280	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расчеты с дебиторами (021000000)	282	-	-	-	-	-	-	-	-
из НКС	290	-	-	-	-	-	-	-	-
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)									
Вложения в финансовые активы (021500000)									
Итого по разделу II (стр.200 + стр.240 + стр.250 + стр.260 + стр.270 + стр.280 + стр.290)	340	-	47 899,70	254 502,57	302 402,27	-	25 293 982,21	143 595,27	25 437 577,48
БАЛАНС (стр.190 + стр.340)	350	3 801,60	40 409 740,01	2 664 486,48	43 076 028,09	4 500,00	65 169 480,30	2 513 975,84	67 687 956,14

Форма 0503730 с. 4

ПАССИВ	Код строки	На начало года				На конец отчетного периода																						
		Дейтельность с целевыми средствами	Дейтельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	итого	Дейтельность с целевыми средствами	Дейтельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	итого																			
										3	4	5	6	7	8	9	10											
1	2																											
III. Обязательства																												
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
из них:																												
Долгосрочные	401	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего	410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
из них:																												
Долгосрочная	411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	420	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
Иные расчеты, всего	430	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
в том числе:																												
расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)	431	X	X	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
из них:																												
Долгосрочная	471	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
Расчеты с учредителями (021006000)	480	-	49 553 776,15	5 021 668,14	54 575 444,29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49 252 764,77	-	-	-	-	4 992 803,54								
Доходы будущих периодов (040140000)	510	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25 239 700,00	-	-	-	-	25 239 700,00								
Резервы предстоящих расходов (040160000)	520	-	210 447,88	46 298,38	256 746,26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	363 562,81	-	-	-	-	59 573,49								
Итого по разделу III (стр.400 + стр.410 + стр.420 + стр.430 + стр.470 + стр.480 + стр.510 + стр.520)	550	-	49 764 224,03	5 067 966,52	54 832 190,55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74 655 027,58	-	-	-	-	5 052 377,03								
IV. Финансовый результат																												
Финансовый результат экономического субъекта	570	3 801,60	-9 354 484,02	-2 403 480,04	-11 754 162,46	4 500,00	-	-	-	4 500,00	-	-	-	-	-9 695 547,28	-	-	-	-	-2 538 401,19								
БАЛАНС (стр.550 + стр.570)	700	3 801,60	40 409 740,01	2 654 486,48	43 078 028,09	4 500,00	-	-	-	4 500,00	-	-	-	-	65 169 480,30	-	-	-	-	2 513 975,84								
																			54 245 568,31			79 908 404,61			-12 220 448,47			67 687 956,14

Форма 0503730 с. 5

СПРАВКА
о наличии имущества и обязательств на забалансовых счетах

Номер забалансового счета	Наименование забалансового счета, показателя	Код строки	На начало года				На конец отчетного периода			
			Детальность с целевыми средствами	Детальность по государственному заданию	примносящая доходность	Итого	Детальность с целевыми средствами	Детальность по государственному заданию	примносящая доходность	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
01	Имущество, полученное в пользование	010	-	-	-	-	-	650 188,50	-	650 188,50
02	Материальные ценности на хранении	020	-	-	-	-	-	366 706,20	-	366 706,20
03	Бланки строгой отчетности	030	-	-	1 417,00	-	-	-	2 126,00	2 126,00
04	Задолженность неплатежеспособных дебиторов, всего	040	-	-	-	-	-	-	-	-
	в том числе:									
05	Материальные ценности, оплаченные по централизованному снабжению	050	-	-	-	-	-	-	-	-
06	Задолженность учащихся и студентов за невозвращенные материальные ценности	060	-	-	-	-	-	-	-	-
07	Неприбыль, призы, кубки и ценные подарки, сувениры	070	-	-	-	-	-	-	-	-
08	Путевки неоплаченные	080	-	-	-	-	-	-	-	-
09	Заласные части к транспортным средствам, выданные взамен изношенных	090	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Обеспечение исполнения обязательств, всего	100	-	-	-	-	-	-	-	-
	в том числе:									
	задаток	101	-	-	-	-	-	-	-	-
	залог	102	-	-	-	-	-	-	-	-
	банковская гарантия	103	-	-	-	-	-	-	-	-
	поручительство	104	-	-	-	-	-	-	-	-
	иное обеспечение	105	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Специбюджетирование для выполнения научно-исследовательских работ по договорам с заказчиками, всего	120	-	-	-	-	-	-	-	-

Номер забалансового счета	Наименование забалансового счета, показателя	Код строки	На начало года					На конец отчетного периода						
			Дейтельность с целевыми средствами	Дейтельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	Итого	Дейтельность с целевыми средствами	Дейтельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	Итого				
											4	5	6	7
1	2	3												
13	Экспериментальные устройства	130	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Расчетные документы, не оплаченные в срок из-за отсутствия средств на счете государственного (муниципального) учреждения	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	Переплата пенсий и пособий вследствие неправильного применения законодательства о пенсиях и пособиях, счетных ошибок	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Поступления денежных средств, всего	170	-	17 501 650,17	1 117 398,85	18 619 049,02	-	3 107 25,88	17 875 218,57	1 358 568,07	19 544 512,52	-	-	-
	в том числе:													
	доходы	171	-	17 501 650,17	1 117 398,85	18 619 049,02	-	3 107 25,88	17 875 218,57	1 358 568,07	19 544 512,52	-	-	-
	расходы	172	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	источники финансирования дефицита	173	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Выбытия денежных средств, всего	180	-	17 501 650,17	954 946,95	18 456 597,12	-	3 107 25,88	17 875 218,57	1 436 286,49	19 622 230,94	-	-	-
	в том числе:													
	доходы	181	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	расходы	182	-	17 501 650,17	954 946,95	18 456 597,12	-	3 107 25,88	17 875 218,57	1 436 286,49	19 622 230,94	-	-	-
	источники финансирования дефицита	183	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Задолженность, неустраиваемая кредиторами, всего	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	в том числе:													
21	Основные средства в эксплуатации	210	-	767 982,39	269 401,33	1 034 383,72	-	-	722 098,64	587 469,96	1 309 568,60	-	-	-
22	Материальные ценности, полученные по централизованному снабжению	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	Периодические издания для пользования	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	Имущество, переданное в доверительное управление	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Имущество, переданное в возмездное пользование (аренду)	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	Имущество, переданное в безвозмездное пользование	260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27	Материальные ценности, выданные в личное пользование работникам (сотрудникам)	270	-	-	-	-	-	-	6 373 616,34	3 053 274,42	9 426 890,76	-	-	-

форма 0503730 с. 7

Номер забалансового счета	Наименование забалансового счета, показателя	Код строки	На начало года				На конец отчетного периода			
			Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	Итого	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	принносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
30	Расчеты по исполнению денежных обязательств через третьих лиц	280	-	-	-	-	-	-	-	-
31	Акции по номинальной стоимости	280	-	-	-	-	-	-	-	-
40	Финансовые активы в управляющих компаниях	300	-	-	-	-	-	-	-	-

Директор

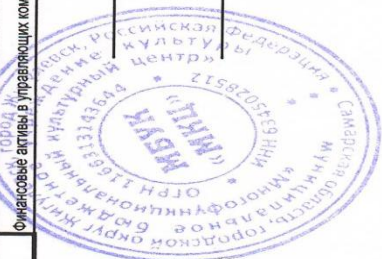
О. С. Можеева

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Е. В. Щетинина

(расшифровка подписи)



Централизованная бухгалтерия

(наименование, ОГРН, ИНН, КПП, местонахождение)

Руководитель (уполномоченное лицо)

(должность)

(подпись)

(расшифровка подписи)

Исполнитель

(должность)

(подпись)

(расшифровка подписи)

(телефон, e-mail)

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения

на 1 января 2019 г.

Муниципальное бюджетное учреждение культуры "Многофункциональный культурный центр"

Учреждение
Обособленное подразделение

Учредитель
управление социального развития администрации городского округа Жигулевск

Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя
Периодичность: годовая
Единица измерения: РУБ

Форма по ОКУД	КОДЫ
0503721	0503721
Дата	01.01.2019
по ОКПО	
ИНН	6345028512
по ОКТМО	36704000
по ОКПО	83694617
ИНН	6345017486
Глава по БК	702
по ОКЕИ	383

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Доходы(стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 090 + стр. 100 + стр. 110)	010	100	310 725,88	18 141 282,50	1 361 825,52	19 813 833,90
Доходы от собственности	030	120	-	-	180 000,00	180 000,00
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130	-	17 840 271,12	788 985,92	18 629 257,04
Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба	050	140	-	-	-	-
Безвозмездные поступления от бюджетов	060	150	-	-	-	-
в том числе:						
поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств	062	152	-	-	-	-
поступления от международных финансовых организаций	063	153	-	-	-	-
Доходы от операций с активами	090	170	-	301 011,38	28 864,60	329 875,98
из них:						
доходы от переоценки активов	091	171	-	-	-	-
доходы от реализации активов	092	172	-	301 011,38	28 864,60	329 875,98
из них:						
доходы от реализации нефинансовых активов	093	172	-	301 011,38	28 864,60	329 875,98
доходы от реализации финансовых активов	096	172	-	-	-	-
чрезвычайные доходы от операций с активами	099	173	-	-	-	-

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Прочие доходы	100	180	310 725,88	-	363 975,00	674 700,88
из них:						
субсидии	101	183	310 725,88	-	-	310 725,88
субсидии на осуществление капитальных вложений	102	184	-	-	-	-
иные трансферты	103	189	-	-	-	-
иные прочие доходы	104	189	-	-	363 975,00	363 975,00
Расходы(стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 290)	150	200	273 297,48	18 510 075,76	1 496 746,67	20 280 119,91
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	-	10 139 942,91	644 510,49	10 784 453,40
в том числе:						
заработная плата	161	211	-	7 797 245,22	494 052,80	8 291 298,02
прочие выплаты	162	212	-	1 789,19	-	1 789,19
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	-	2 340 908,50	150 457,69	2 491 366,19
Оплата работ, услуг	170	220	269 495,88	6 795 097,18	145 356,21	7 209 949,27
в том числе:						
услуги связи	171	221	-	60 055,24	9 324,27	69 379,51
транспортные услуги	172	222	-	-	-	-
коммунальные услуги	173	223	-	2 971 349,13	7 864,57	2 979 213,70
арендная плата за пользование имуществом	174	224	-	25 000,00	-	25 000,00
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	253 763,88	846 410,81	83 447,37	1 183 622,06
прочие работы, услуги	176	226	15 732,00	2 892 282,00	44 720,00	2 952 734,00
Обслуживание долговых обязательств	190	230	-	-	-	-
в том числе:						
обслуживание долговых обязательств учреждения	193	233	-	-	-	-
процентные расходы по обязательствам	194	234	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления организациям	210	240	-	-	-	-
в том числе:						
безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям	211	241	-	-	-	-
безвозмездные перечисления организациям, за исключением государственных и муниципальных организаций	212	242	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления бюджетам	230	250	-	-	-	-
в том числе:						
перечисления национальным организациям и правительствам иностранных государств	232	252	-	-	-	-
перечисления международным организациям	233	253	-	-	-	-

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Социальное обеспечение	240	260	-	-	-	-
в том числе:						
пособия по социальной помощи населению	242	262	-	-	-	-
пенсии, пособия, выплачиваемые организациями сектора государственного управления	243	263	-	-	-	-
Прочие расходы	250	290	-	992 063,45	28 425,61	1 020 489,06
Расходы по операциям с активами	260	270	3 801,60	582 972,22	678 454,36	1 265 228,18
из них:						
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271	-	562 837,22	547 258,07	1 110 095,29
расходование материальных запасов	264	272	3 801,60	20 135,00	131 196,29	155 132,89
чрезвычайные расходы по операциям с активами	269	273	-	-	-	-
Чистый операционный результат (стр. 301 - стр. 302); (стр. 310 + стр. 400)	300		37 428,40	-368 793,26	-134 921,15	-466 286,01
Операционный результат до налогообложения(стр. 010 - стр. 150)	301		37 428,40	-368 793,26	-134 921,15	-466 286,01
Налог на прибыль	302		-	-	-	-
Операции с нефинансовыми активами(стр. 320 + стр. 330 + стр. 350 + стр. 360 + стр. 370 + стр. 380 + стр.390)	310		698,40	-486 342,22	-39 603,34	-525 247,16
Чистое поступление основных средств	320		-	-485 607,22	-49 852,68	-535 459,90
в том числе:						
увеличение стоимости основных средств	321	310	36 730,00	77 230,00	541 211,39	655 171,39
уменьшение стоимости основных средств	322	41X	36 730,00	562 837,22	591 064,07	1 190 631,29
Чистое поступление нематериальных активов	330		-	-	8 000,00	8 000,00
в том числе:						
увеличение стоимости нематериальных активов	331	320	-	-	8 000,00	8 000,00
уменьшение стоимости нематериальных активов	332	42X	-	-	-	-
Чистое поступление произведенных активов	350		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение стоимости произведенных активов	351	330	-	-	-	-
уменьшение стоимости произведенных активов	352	43X	-	-	-	-
Чистое поступление материальных запасов	360		698,40	-735,00	2 249,34	2 212,74
в том числе:						
увеличение стоимости материальных запасов	361	340	4 500,00	19 400,00	333 170,63	357 070,63
уменьшение стоимости материальных запасов	362	440	3 801,60	20 135,00	330 921,29	354 857,89

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Чистое поступление прав пользования активом	370		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение стоимости прав пользования активом	371	350	-	-	-	-
уменьшение стоимости прав пользования активом	372	450	-	-	-	-
Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции (работ, услуг)	380		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение затрат	381		-	28 358 462,05	2 008 067,66	30 366 529,71
уменьшение затрат	382		-	28 358 462,05	2 008 067,66	30 366 529,71
Чистое изменение расходов будущих периодов	390		-	-	-	-
Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр. 410 - стр. 510)	400		36 730,00	117 548,96	-95 317,81	58 961,15
Операции с финансовыми активами (стр. 420 + стр. 430 + стр. 440 + стр. 460 + стр. 470 + стр. 480)	410		-	25 547 093,89	-82 042,70	25 465 051,19
Чистое поступление средств учреждений	420		-	-	-77 718,42	-77 718,42
в том числе:						
поступление средств	421	510	310 725,88	17 875 218,57	1 358 568,07	19 544 512,52
выбытие средств	422	610	310 725,88	17 875 218,57	1 436 286,49	19 622 230,94
Чистое поступление ценных бумаг, кроме акций	430		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение стоимости ценных бумаг, кроме акций	431	520	-	-	-	-
уменьшение стоимости ценных бумаг, кроме акций	432	620	-	-	-	-
Чистое поступление акций и иных форм участия в капитале	440		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение стоимости акций и иных форм участия в капитале	441	530	-	-	-	-
уменьшение стоимости акций и иных форм участия в капитале	442	630	-	-	-	-
Чистое предоставление займов (суд)	460		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение задолженности по предоставленным займам (ссудам)	461	540	-	-	-	-
уменьшение задолженности по предоставленным займам (ссудам)	462	640	-	-	-	-
Чистое поступление иных финансовых активов	470		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение стоимости иных финансовых активов	471	550	-	-	-	-
уменьшение стоимости иных финансовых активов	472	650	-	-	-	-

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Чистое увеличение дебиторской задолженности	480		-	25 547 093,89	-4 324,28	25 542 769,61
в том числе:						
увеличение дебиторской задолженности	481	560	310 725,88	43 611 125,15	1 231 897,10	45 153 748,13
уменьшение дебиторской задолженности	482	660	310 725,88	18 064 031,26	1 236 221,38	19 610 978,52
Операции с обязательствами(стр. 520 + стр. 530 + стр. 540 + стр. 550 + стр. 560)	510		-36 730,00	25 429 544,93	13 275,11	25 406 090,04
Чистое увеличение задолженности по привлечениям перед резидентами	520		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение задолженности по привлечениям перед резидентами	521	710	-	-	-	-
уменьшение задолженности по привлечениям перед резидентами	522	810	-	-	-	-
Чистое увеличение задолженности по привлечениям перед нерезидентами	530		-	-	-	-
в том числе:						
увеличение задолженности по привлечениям перед нерезидентами	531	720	-	-	-	-
уменьшение задолженности по привлечениям перед нерезидентами	532	820	-	-	-	-
Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности	540		-36 730,00	36 730,00	-	-
в том числе:						
увеличение прочей кредиторской задолженности	541	730	310 725,88	18 795 730,61	1 319 850,37	20 426 306,86
уменьшение прочей кредиторской задолженности	542	830	347 455,88	18 759 000,61	1 319 850,37	20 426 306,86
Чистое изменение доходов будущих периодов	550		-	25 239 700,00	-	25 239 700,00
Чистое изменение резервов предстоящих расходов	560		-	153 114,93	13 275,11	166 390,04



Директор
 О. С. Моисеева
 (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер
 Е. В. Щетинина
 (расшифровка подписи)

Приложение В

Унифицированная форма № Т-1
Утверждена постановлением Госкомстата РФ
от 5 января 2004 г. № 1

Муниципальное бюджетное учреждение культуры
«Многофункциональный культурный центр»
наименование организации

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301001
05260102

ПРИКАЗ (распоряжение) о приеме работника на работу

Номер документа	Дата составления

Принять на работу

	Дата
с	
по	

Табельный номер

_____ фамилия, имя, отчество

В _____ структурное подразделение

_____ должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации

_____ условия приема на работу, характер работы

с тарифной ставкой (окладом) _____ руб. _____ коп.
цифрами

надбавкой за выслугу лет _____ руб. _____ коп.
цифрами

с испытанием на срок _____ месяца (ев)

Основание:

Трудовой договор от « _____ » _____ 20 _____ г. № _____

Руководитель организации _____
должность личная подпись расшифровка подписи

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____ « _____ » _____ 20 _____ г.
личная подпись

Приложение Г

Унифицированная форма № Т-5
Утверждена Постановлением
Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Муниципальное бюджетное учреждение культуры
«Многофункциональный культурный центр»

(наименование организации)

Форма по ОКУД	Код
	0301004
по ОКПО	05260102

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ (распоряжение) о переводе работника на другую работу

Перевести на другую работу

	Дата
с	
по	

Табельный номер

(фамилия, имя, отчество)

(вид перевода (постоянно, временно))

Прежнее место работы	(структурное подразделение)															
	(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)															
Новое место работы	(структурное подразделение)															
	(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)															
	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">тарифная ставка (оклад)</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">_____ руб.</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">коп.</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">(цифрами)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>надбавка за стаж</td> <td style="text-align: center;">_____ руб.</td> <td style="text-align: center;">коп.</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">(цифрами)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	тарифная ставка (оклад)	_____ руб.	коп.			(цифрами)			надбавка за стаж	_____ руб.	коп.			(цифрами)	
тарифная ставка (оклад)	_____ руб.	коп.														
	(цифрами)															
надбавка за стаж	_____ руб.	коп.														
	(цифрами)															

Дополнительное соглашение к трудовому договору от

“ _____ ” _____ 20__ г. № _____ ;

другой документ _____

(документ (заявление, медицинское заключение и пр.))

Руководитель организации _____

(должность)

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен

“ ”

20__ г.

_____ .
(личная подпись)

Приложение Д

Унифицированная форма № Т-6
Утверждена постановлением
Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Муниципальное бюджетное учреждение культуры
«Многофункциональный культурный центр»

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301005
05260102

(наименование организации)

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику

Предоставить отпуск

Табельный номер

(фамилия, имя, отчество)

(структурное подразделение)

(должность (специальность, профессия))

за период “ ” 20 г. по “ ” 20 г.
работы с _____

А. ежегодный основной оплачиваемый отпуск на

календарных дней

с ” 20 г. по “ ” 20 г.
“ _____

и (или)

Б.

(ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, учебный, без сохранения заработной платы и другие (указать))

на

календарных дней

с ” 20 г. по “ ” 20 г.
“ _____

В. Всего отпуск на

календарных дней

с ” 20 г. по “ ” 20 г.
“ _____

**Руководитель
организации**

(должность)

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

**С приказом (распоряжением) работник
ознакомлен**

(личная подпись)

“ ” 20 г.

