

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере МАУ ДО ВПП «Патриот»)

Обучающийся

А.П. Бедарева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) на тему «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере МАУ ДО ВПП «Патриот»)».

Актуальность выбранной темы определяется необходимостью обеспечения усиления мотивации персонала на основе создания и развития стимулов, побуждающих современных сотрудников работать эффективно и на высоком уровне производительности труда. По этим причинам была выбрана тема исследования.

Целью работы является разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников на примере МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

Структура исследования. В первой главе исследования рассмотрены основные теоретические аспекты по теме исследования: понятия, виды мотивации и стимулирования. В рамках первой главы изучен практический опыт российских и зарубежных компаний, сформировавших эффективную систему мотивации и стимулирования персонала. Так же в первой главе изучено влияние системы мотивации и стимулирования персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития.

Во второй главе проведено аналитическое исследование на примере конкретной организации, изучена краткая характеристика организации. Проведен анализ финансовой деятельности организации, анализ персонала и системы управления персоналом организации. В процессе аналитического исследования системы управления персоналом рассмотрен существующий процесс мотивации и стимулирования персонала и предложена авторская методика формирования системы мотивации и стимулирования персонала в исследуемой организации.

В третьей главе представлен исследовательский материал по внедрению и оценке эффективности разработанной авторской методики формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организации. В рамках данной главы проведена апробация данной методики в организации, разработаны основные мероприятия для реализации предлагаемой методики. В рамках оценки эффективности проведен анализ и оценка социально-экономической эффективности мероприятий по формированию системы мотивации и стимулирования персонала. Так же сформирован план мероприятий по внедрению новой системы мотивации и стимулирования персонала.

В заключение исследования вынесены основные выводы по всей работе.

В списке литературы приведены основные источники данных, которые были использованы для проведения исследования и написания работы.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты управления персоналом на основе инструментов стимулирования.....	12
1.1 Сущность стимулирования персонала	12
1.2 Влияние системы стимулирования персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития	18
2 Анализ системы управления персоналом и стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».....	26
2.1 Анализ деятельности и системы управления персоналом МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».....	26
2.2 Анализ системы стимулирования сотрудников МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».....	43
3 Практические рекомендации по совершенствованию стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» с целью повышения эффективности управления персоналом.....	59
3.1 Характеристика мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».....	59
3.2 Целесообразность мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников учреждения.....	72
Заключение	79
Список используемой литературы	82
Приложение А План финансово-хозяйственной деятельности на 2022 год...	87
Приложение Б Штатное расписание МАУ ДО ВПП «Патриот»	91
Приложение В Анкета	94

Введение

Актуальность темы. В последнее время наблюдается стремительный рост интереса, как экспертов, так и бизнес практиков, к проблемам стимулирования персонала. Это вызвано тем, что число хороших кадров на рынке уменьшается, а требования к квалифицированному работнику неизменно ужесточаются. Востребованы не просто специалисты, а те, кто способен выходить за рамки своих компетенций, с легкостью обучаются новым требованиям. Ситуация обостряется, тем, что изменения, происходящие в мировом сообществе в минувшие десятилетия, характеризуются непрерывным ужесточением конкурентной борьбы.

Весной 2020 года мировая и российская экономика претерпела сильнейший за последние несколько десятилетий удар в связи с пандемией коронавируса. Из-за вируса и мер по борьбе с ним, во всём мире фактически произошла остановка целых отраслей экономики – авиаперевозки, туризм, особый удар пришёлся на малый бизнес. Население страны значительно сократило потребление дорогостоящей продукции. Из-за той же пандемии, а также ценового конфликта между Россией и Саудовской Аравией вдвое снизилась цена на нефть, что привело к девальвации рубля, и резкому сокращению бюджетных доходов. По данным экспертов, производственная активность в российской экономике только за 2020-2021 годы снизилась примерно на 20 %, что привело к закрытию многих небольших компаний и росту безработицы. Каждая пятая компания в России была вынуждена сократить зарплаты своим работникам с целью противостояния падению курса рубля и ограничительных мер в связи с карантином. Все вышеперечисленные факторы серьёзным образом влияют на рост конкуренции среди работников в стране, по причине резкого сокращения количества рабочих мест и размера заработных плат.

В рыночных условиях деятельность организаций невозможно полностью защитить от воздействия факторов риска и неопределённости,

приводящих к неустойчивому функционированию компании. Потребность выживания в мировом и внутреннем рынке в обстоятельствах формирующегося постиндустриального общества потребует анализа наиболее результативных способов управления персоналом организации, оптимальным использованием современных инструментов стимулирования кадров, в целях повышения эластичности и адаптивности организаций к внешним вызовам.

В данной взаимосвязи возникает задача обеспечения стабильности организации посредством улучшения внутрифирменного стимулирования её сотрудников. Исследования методов и направлений применения механизма стимулирования в формирующейся рыночной среде представляют собой одну из наиболее важных задач для современного бизнеса.

Актуальность выбранной темы определяется необходимостью обеспечения усиления мотивации персонала на основе создания и развития стимулов, побуждающих современных сотрудников работать эффективно и на высоком уровне производительности труда. По этим причинам была выбрана тема исследования.

Проблема и уровень исследования. Вопрос исследования мотивации сотрудников имеет первостепенное значение для менеджмента в России, ставшей частью мирового экономического пространства, где в большинстве случаев до сих пор отсутствует фундаментальный опыт изучения мотивационных процессов. Многие российские компании даже пренебрегают управлением мотивацией, считая это ненужной областью. Проблема мотивации в российских организациях еще более усугубляется характером и поведением местных сотрудников, что часто не учитывается при принятии зарубежных моделей систем мотивации.

Трудовая, социальная и творческая активность каждого сотрудника, которая в конечном итоге положительно скажется на производственных и экономических показателях всей организации, во многом зависит от эффективности существующей мотивации персонала и стимулов к трудовой

деятельности.

Проблемам проектирования систем стимулирования посвящено значительное количество научных работ таких авторов, как К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Гэлбрейт, Л. Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, К. Менард, Б. Моснер, Э. Мейджо, Л. Портер, Л. Стаут и др. Теоретические и прикладные проблемы стимулирования персонала активно изучались многими зарубежными авторами – Д. Болдуином, Д. Бульвином, Д. Боуэном, Д. Джеймсом, М. Гарви, Д. Эрдосом, К. Эгертон-Томасом и др.

Однако и российские исследователи активно изучают теорию и практику мотивации персонала, место и роль человеческого фактора в системе управления организацией. Среди них. Виханский, Б.М. Генкин, И.Н. Гаврилычак, И.Н. И.И. Герчикова, А.Я. Кибанов, Ж.В. Кузнецов, В.В. Музыченко, М.И. Соколова, А.В. Тебекин.

Среди отечественных ученых, занимающихся проблемами стимулирования и мотивации: С.Агапцев, А.Алабугин, Н.Беляцкий, А. Грязнова, В. Долгодушев, Е. Иванова, В. Козырев, А. Люшкинова и др.

Е.В. Белкин, М.В. Грачев, В.А. Дятлов, Т.И. Мухамбетов, Г.Е. Шлезингер и другие в своих работах отражают вопросы формирования значимых мотивов трудовой деятельности, предлагают типологию мотивации, рассматривают отдельные аспекты реформации и мотивационных отношений.

Целью работы является разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников, на примере МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

Данная цель предопределила постановку и решение следующих задач:

- охарактеризовать сущность стимулирования персонала;
- охарактеризовать влияние системы стимулирования персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития;
- провести анализ деятельности и системы управления персоналом

МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»;

– провести анализ системы стимулирования сотрудников МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»;

– охарактеризовать мероприятия по совершенствованию стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»;

– обосновать целесообразность мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

Объектом исследования является МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

Предметом исследования является система стимулирования персонала МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

Методы исследования. При проведении исследования применялись системный, исторический, логический подходы, структурно-функциональный анализ, схематические, графические, статистические методы описания управленческих процессов, наблюдение, количественный и качественный анализ, методы статистического анализа эмпирических данных, группировка, сравнение, обобщение и иные методы научного познания.

Структура исследования. В первой главе исследования рассмотрены основные теоретические аспекты по теме исследования: понятия, виды мотивации и стимулирования. В рамках первой главы изучен практический опыт российских и зарубежных компаний, сформировавших эффективную систему мотивации и стимулирования персонала. Так же в первой главе изучено влияние системы мотивации и стимулирования персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития.

Во второй главе проведено аналитическое исследование на примере конкретной организации. В рамках второй главы изучены краткая характеристика организации. Проведен анализ финансовой деятельности

организации. Проведен анализ персонала и системы управления персоналом организации. В процессе аналитического исследования системы управления персоналом рассмотрен существующий процесс мотивации и стимулирования персонала и предложена авторская методика формирования системы мотивации и стимулирования персонала в исследуемой организации.

В третьей главе представлен исследовательский материал по внедрению и оценке эффективности разработанной методики формирования системы мотивации и стимулирования персонала в исследуемой организации. В рамках данной главы проведена апробация данной методики в организации, разработаны основные мероприятия для реализации предлагаемой методики. В рамках оценки эффективности проведен анализ и оценка социально-экономической эффективности мероприятий по формированию системы мотивации и стимулирования персонала. Так же сформирован план мероприятий по внедрению новой системы мотивации и стимулирования персонала.

В заключение исследования вынесены основные выводы по всей работе.

В списке литературы приведены основные источники данных, которые были использованы для проведения исследования и написания работы.

1 Теоретические аспекты управления персоналом на основе инструментов стимулирования

1.1 Сущность стимулирования персонала

Поддержание мотивации сотрудников – одна из важнейших обязанностей любого руководителя. Вот почему нужно научиться понимать, чего люди хотят и ждут от своей работы, и помочь им достичь этого. Сегодня идеологии и стили управления стремительно меняются, что требует нового комплексного подхода к проблеме мотивации сотрудников компании, основанного на последних достижениях поведенческих наук. Социокультурные и образовательные различия между людьми делают эту задачу еще более сложной [16].

Мотивация побуждает к действию и позволяет людям удовлетворять свои потребности, занимаясь какой-либо деятельностью. Это динамичный процесс, определяющий направление, организацию, активность и устойчивость нашего поведения. Ученые классифицируют человеческую мотивацию по различным критериям [1].

Внутренняя мотивация может быть порождена внешними факторами, например, участием в конкурсе или соревновании с целью получения приза, или она может быть связана с деятельностью, например, рисованием, которая вызывает у человека положительные эмоции. Внутренняя мотивация означает, что работник развивает собственную мотивацию, поскольку выполнение определенных задач приносит ему моральное удовлетворение.

Положительная и отрицательная мотивация может быть основана на положительных, или отрицательных стимулах [2].

Стабильная (устойчивая) мотивация основана на естественных человеческих потребностях, таких как жажда, голод и т.д., нестабильная (неустойчивая) мотивация требует постоянной поддержки, например, чтобы похудеть, бросить курить и т.д. [19].

Индивидуальная мотивация направлена на саморегуляцию (голод, жажда, поддержание температуры, избегание боли и т.д.), групповая мотивация – на заботу о потомстве или на поиск своего места в обществе, поддержание социальной структуры и т.д. [3]

Помимо типов мотивации, выделяют также индивидуальные мотивы, которые также определяют действия и решения людей:

- самоутверждение – это стремление утвердиться в обществе, приобрести определенный статус, добиться уважения окружающих, это желание иногда называют мотивом престижа, т.е. желанием приобрести более высокий статус;
- мотив идентификации – это желание быть похожим на кого-то другого, например, на авторитетного человека или кумира, родителей и т.д.;
- мотив власти – это желание человека влиять на других, направлять их действия, т.е. контролировать их;
- процедурные мотивы – это мотивы к действию, определяемые содержанием и процессом действия;
- внешние мотивы – это мотивы, которые побуждают к действию вне действия, т.е. престиж или материальная выгода и т.д.;
- саморазвитие – это стремление к личностному росту и реализации своего потенциала;
- мотив достижения – это желание добиться наилучших результатов и научиться чему-либо;
- просоциальные мотивы или социально значимые мотивы – это мотивы, связанные с ответственностью или чувством долга по отношению к людям;
- мотивы принадлежности или аффилиации – это мотивы, направленные на установление и поддержание связи с людьми и приятного общения с ними [4].

Мотивация любого рода играет важную роль в психологии каждого

человека. Исследователи используют мотивационные теории для изучения этих вопросов [40].

Многие предприниматели и менеджеры до сих пор считают, что лучшим методом стимулирования является механизм бонусов и штрафов. Однако в действительности существует множество более эффективных способов мотивации, не все из которых связаны с финансовыми поощрениями или наказаниями [5].

Вознаграждения бывают разных форм, видов и систем. Они являются своего рода руководством по выбору правильного вознаграждения или выплаты заработной платы, как для потенциального работника, так и для работодателя [41].

Основная оплата труда – это оплата за конкретные отработанные часы, за количество или качество выполненной работы, премии, ненормированный рабочий день, работа в ночное время, оплата по окладу или плану оплаты труда [43].

Дополнительная оплата относится к выплатам за неотработанное время, которое регулируется законом – отпускные, декретный отпуск, неотработанное время отпуска, льготное рабочее время для несовершеннолетних [6].

Простая повременная оплата труда – оплата производится в зависимости от отработанных часов. Размер оплаты определяется путем умножения почасовой ставки на количество отработанных часов.

Наиболее распространенной формой оплаты труда является повременная оплата. Компонент премии выплачивается либо в виде фиксированной суммы, либо в виде процента от текущей ставки заработной платы. При повременной системе работник может заработать больше денег, чем при ежемесячной оплате, если он по какой-то причине (по уважительной причине) пропустит несколько рабочих дней.

Сдельная оплата – это механизм, позволяющий достичь хороших количественных результатов, поскольку он направлен на прямое

стимулирование работника, так как размер оплаты напрямую связан с объемом выполненной работы. Система оплаты труда рабочих основного производства, основанная на сдельных расценках, является наиболее оптимальной: сделал столько, сколько тебе заплатили. Это создает сильный финансовый стимул для работника и является стимулом для повышения производительности труда и мотивации людей к повышению квалификации. Уровень оплаты труда строительных рабочих определяется ставкой заработной платы, оценивающей количество и качество работы, которое определяется техническими нормами. Кроме того, при расчете вознаграждения ключевых сотрудников владелец-менеджер компании должен учитывать индивидуальный вклад каждого сотрудника в общий результат работы всей команды (отдела, подразделения) [8].

В современных условиях все чаще используется сдельная система оплаты труда. Сдельная премиальная оплата является формой сдельной оплаты труда и служит стимулом для работника к более качественной работе, включая выполнение и перевыполнение плана, установленного для отдела, команды или организации в целом [7].

Единовременная система оплаты труда – это один из видов сдельной оплаты труда, который в настоящее время является одним из самых распространенных в производственных организациях Российской Федерации. Прежде всего, он используется, когда речь идет о финансовой мотивации достаточно большой команды. Суть этой системы заключается в том, что планируемая сумма оплаты определяется до начала работ с учетом конкретного объема каждого вида работ и установленного срока их завершения. После выполнения всей работы заработанная сумма делится между всеми сотрудниками организации или команды пропорционально проделанной каждым из них работе.

Работодатель имеет право устанавливать любую систему оплаты труда, которая должна отвечать единственному условию – она не должна противоречить требованиям Трудового кодекса РФ и иных актов трудового

законодательства.

Шкала оплаты труда является достаточно гибкой и представляет собой денежное вознаграждение в виде заработной платы, которая выплачивается работнику за своевременное выполнение работы определенного стандарта сложности. Для этого и существует система надбавок и премий за профессионализм, способность производить ту же продукцию с меньшими затратами труда, повышенная оплата труда лиц, способных выполнять сверхнормативное обслуживание производственного оборудования, а также многопрофильных специалистов. Шкалы оплаты труда, которые составляются для определения уровня оплаты, включают перечень оплачиваемых должностей или профессий, а также специальные коэффициенты для определения сложности профессиональной или трудовой деятельности [9].

Тарифная система также подвержена изменениям, а оплата труда и другие элементы системы пересматриваются.

Дифференцированная система оплаты труда – это способ расчета заработной платы, при котором оклады не являются фиксированными для одних и тех же должностей в организации. Параметры оплаты труда варьируются в зависимости от уровня, к которому принадлежит сотрудник, исходя из его деловых качеств. Это четкая и прозрачная модель расчета, основанная на распределении баллов в соответствии с набором факторов: квалификация, опыт, производительность, культура и соблюдение правил компании [10].

Финансовые стимулы, основанные на KPI (Key Performance Indicator), сегодня широко используются в местных компаниях. Система KPI (КПЭ) была внедрена в российских компаниях несколько лет назад. В настоящее время российские компании не имеют единой методологии измерения КПЭ и используют набор зарубежных показателей [42].

Внедряя систему KPI в компании, топ-менеджеры рассчитывают добиться нужного результата, если будут учтены ключевые принципы

построения:

- партнерство между сотрудниками, клиентами, поставщиками;
- концентрация всех сил на едином приоритетном векторе;
- стратегия и эффективность должны быть взаимосвязаны;
- интеграция процессов бенчмаркинга, повышения производительности и отчетности.

Сильными сторонами системы является возможность измерить вклад компании, отдела или сотрудника и мотивировать их быть более активными и продуктивными. Оценка применима даже на самом высоком уровне. Важно выбирать такие критерии с учетом нюансов отрасли (например, магазин и автомобильная компания имеют мало общего) [12].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что низкое отношение к работе приводит к снижению качества продукции, увеличению количества брака, снижению производительности и простоям оборудования.

Увольнения приводят к дополнительным расходам на обучение новых сотрудников и т.д. Поэтому, внедрив правильную систему вознаграждения, сотрудники будут более мотивированы, их производительность возрастет, а компания улучшит свои финансовые показатели [11].

Таким образом, для эффективного управления компанией в динамичной среде перемен необходимо разработать и применять эффективный механизм материального и нематериального стимулирования персонала компании, опираясь на накопленный опыт со всего мира.

1.2 Влияние системы стимулирования персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития

С каждым днем становится все более очевидной необходимость комплексного изучения стимулирования и мотивации труда. Управляя трудом через систему стимулов и мотиваций, можно выявить наиболее эффективные затраты для оплаты труда персонала, решить социальные проблемы, а также организовать труд с улучшением условий и возможностью последующего развития.

Организация – несомненно, сложная структура, в основе жизненного потенциала которой лежит мотивационный механизм как один из стимулов повышения конкурентоспособности компании. Если высшая цель компании – увеличение прибыли, не достигнута, то цели всех сотрудников в основном, и каждого сотрудника, в частности, можно считать не достигнутыми [13].

Мотивация работников, как ничья иная, определяет будущее компании, и руководители компании должны понимать, что мотивирует работников к труду, чтобы мотивировать их в дальнейшем [13].

Разработка эффективной системы мотивации персонала является одной из наиболее сложных практических задач управления организацией, основная цель которой – обеспечить достижение целей организации посредством сильной, эффективной и устойчивой мотивации, основанной на комплексных стимулах, представляющих интерес для всех групп в организации.

При разработке системы мотивации и стимулирования труда руководство компании должно учитывать вопросы, связанные с разработкой общей организационной стратегии компании, на которой основывается стратегия мотивации и стимулирования труда персонала [14].

Цель мотивационного процесса организации сделать так, чтобы сотрудники стали владельцами собственной рабочей силы и обладателями средств производства. В современных организациях сотрудники более

образованы и компетентны, поэтому мотивы трудовой деятельности трудны и сложны для воздействия [5].

В мире существует три типа мотивационных культур: японская, европейская и американская.

Американская мотивация основана на вознаграждении, что означает, что мотивация является осязаемой и базовой. Классическим примером такого типа мотивации в США является компания McDonald's.

Западноевропейская модель предусматривает три вида поощрений: непремияльные (оклад), премии за результаты работы (выплаты, основанные на прибыли или доходе компании) и индивидуальные премии за результаты работы [37].

Основное отличие японской школы мотивации от других заключается в том, что при ухудшении показателей компании в первую очередь сокращаются топ-менеджеры: директора, старшие менеджеры и другие руководящие должности. Эта характеристика обусловлена японским убеждением, что, если компания хорошо управляется, она не может потерять эффективность. И если она теряет эффективность (снижается рентабельность), то это происходит из-за плохого управления [15].

Большинство руководителей используют экономические стимулы и нефинансовые стимулы. Однако любой нематериальный стимул требует денежных затрат (подарки, парковка, поздравления, льготы по кредитам, престижные командировки, предоставление дополнительного обучения и т.д.). В целом, они правы, но необходимо различать эти виды стимулов, поскольку в случае нематериальных стимулов важно общественное признание, с которым они реализуются [25].

Основными показателями, влияющими на уровень оплаты труда в коммерческих компаниях, являются: прибыль компании, количество сотрудников, производительность труда и фонд заработной платы [17].

Сегодня вполне вероятно, что эффективность работы компании прямо пропорциональна эффективности ее кадровой политики и технологий.

Эффективное использование человеческих ресурсов в экономической единице приводит к повышению производительности труда. Производительность труда характеризует эффективность затрат труда на материальное производство. Повышение производительности труда приводит к снижению абсолютной величины затрат труда (трудоемкости), что увеличивает объем производства, способствует экономическому росту и повышению уровня жизни населения в целом [20].

Рост производительности увеличивает выпуск продукции и, следовательно, заработную плату и уровень жизни отдельного работника. Существует тесная связь между ростом производительности труда и ростом заработной платы. Темпы роста производительности труда должны быть выше темпов роста заработной платы.

Эффективность использования трудовых ресурсов и производительность труда являются наиболее важными факторами социально-экономического развития, что измеряется производительностью и средней заработной платой на одного работника. В современной инфляционной экономике эффективность труда имеет тенденцию к постоянному росту. Это требует глубокого и многостороннего анализа трудовых и зарплатных ресурсов. Такой анализ должен не только выявить фактическое повышение эффективности труда, но и исследовать и критически оценить финансовые и производственные недостатки организации с точки зрения использования персонала, а также выявить возможные резервы повышения эффективности труда [18].

Организациям следует периодически оценивать своих сотрудников и текущий денежный поток на основе показателей эффективности, поскольку пассивность сотрудников негативно влияет как на финансовое благополучие, так и на репутацию компании, поэтому проблемы следует решать незамедлительно с помощью различных средств [21].

Экономические показатели могут быть измерены удовлетворенностью сотрудников, производительностью, объемом производства, эффективностью

и рентабельностью. В нем также учитывается нулевое потребление отходов и энергии. Все это оказывает непосредственное влияние на финансовое благополучие организации [22].

При расчете показателей эффективности продаж необходимо учитывать следующие характеристики:

- общий доход от продажи товаров или услуг;
- прибыль;
- списанные товары;
- себестоимость продаж;
- стоимость резервов компании;
- оборотный капитал.

При производстве учитываются и другие параметры:

- стоимость в день;
- производительность труда;
- доля незавершенного производства;
- организационные расходы;
- затраты на хранение;
- затраты на ремонт оборудования [23].

В целом, экономические показатели влияют на все вышеперечисленные параметры. Если сотрудники халатно относятся к своим обязанностям или имеют очень низкий уровень квалификации, это негативно скажется на качестве и количестве товаров или услуг. Эффективность работы сотрудников напрямую зависит от их вознаграждения, и по мере роста вознаграждения эффективность работы начинает быстро расти.

Можно определить факторы, которые влияют на экономические показатели организации. Если сотрудники ходят на работу, чтобы им платили, а не чтобы они работали, вы не сможете улучшить их работу, пока не измените коренным образом то, как работает ваша организация в настоящее время.

Проактивное отношение сотрудников влияет на производительность.

Вознаграждайте превосходство и амбиции и наказывайте пассивность. Необходимо соблюдать баланс между материальной и моральной составляющими, так как чрезмерные бонусы негативно влияют на прибыльность организации [26].

Рассмотрим основу системы показателей для дальнейшей оценки эффективности использования фонда оплаты труда.

Система показателей эффективности используется для измерения эффективности организации. Это предполагает расчет важных параметров. Оценка может быть проведена внутренним или внешним специалистом. От правильного выполнения процедур напрямую зависит нормальная работа, высокая конкурентоспособность и срок окупаемости предприятия [24].

Рабочее время зависит от численности работников, количества рабочих дней на одного работника в год и средней продолжительности рабочего дня.

Для измерения уровня эффективности (интенсивности) использования персонала используется система основных, частичных и вспомогательных показателей производительности труда.

Эффективность использования человеческих ресурсов измеряется производительностью труда, которая характеризуется следующими показателями: объем производства (чаще всего годовой, измеряется в денежном или натуральном выражении), трудоемкость (характеризуется затратами труда в человеко-часах на единицу продукции; чем выше трудоемкость, тем ниже объем производства) и рентабельность человеческих ресурсов [27].

Руководство признает важность регулярной работы с контрольными показателями для оценки оплаты труда и производительности. Существует необходимость в детальной разработке, подробном описании и систематическом изменении критериев оценки для того, чтобы:

- обеспечить основу для разработки инструментов измерения эффективности;
- уточнить предмет оценки;

- ориентировать персонал на надлежащее выполнение своих обязанностей в соответствии с целями и задачами компании;
- рационализировать систему требований в соответствии с занимаемой должностью;
- мотивировать персонал на эффективную и результативную работу;
- сделать оценку персонала публичной и понятной для всех сотрудников [28].

Менеджер по персоналу должен стремиться к созданию позитивной атмосферы при оценке результатов работы и оплаты труда. В противном случае сотрудники будут испытывать стресс, что негативно скажется на психологическом климате коллектива, лояльности и мотивации. Важно информировать сотрудников о необходимости проведения аттестаций и давать разъяснения в случае возникновения вопросов.

Многие критерии могут быть измерены в ходе процедуры оценки, поэтому при использовании инструментов оценки необходимо определить не только количественные, но и качественные показатели [29].

В свете вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Одной из приоритетных задач менеджмента должна быть способность эффективно управлять человеческими ресурсами. В то же время материальные факторы, в основном оплата труда, остаются основой для мотивации и стимулирования персонала к продуктивной работе. Поэтому каждая современная организация сталкивается с проблемой выбора системы вознаграждения, которая наилучшим образом соответствует ее потребностям и потребностям ее сотрудников [30].

Оплата труда – это основная часть ресурсов, используемых для потребления, и часть дохода (чистой продукции), которая зависит от конечных результатов коллективного труда и распределяется между работниками в соответствии с количеством и качеством выполненной работы, реальным вкладом каждого работника и размером вложенного

капитала. В то же время вознаграждение является важным мотивирующим фактором для персонала и выполняет стимулирующую функцию.

Новая парадигма жизненного цикла может быть создана посредством эффективной организации работы с использованием ряда этапов. Первый этап наступает, когда новые подходы и методы используются впервые. Второй этап – когда он используется для достижения целей компании, а третий – когда подход устаревает, теряет свою эффективность и требуется внедрение новых методов [31].

Эффективная система мотивации сотрудников не должна опираться только на желание работников получить дополнительные деньги за хорошо выполненную работу, но и учитывать, что система мотивации должна охватывать весь спектр потребностей, от физиологических до социального признания и самовыражения.

Таким образом, хорошо разработанная и внедренная эффективная система мотивации и стимулирования позволяет руководству организации выполнять следующие ключевые задачи.

- реализовать потенциал одного из важнейших стратегических ресурсов – персонала;
- укрепить экономическое положение корпорации путем повышения показателей эффективности за счет внедрения эффективной системы мотивации и стимулирования, тем самым укрепляя свои конкурентные преимущества.

Подход системы к стимулированию персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивации персонала в контексте индивидуальных и групповых действий по привлечению, удержанию и повышению эффективности работы [32].

Система мотивации персонала, действующая в организации, направлена на достижение следующих целей:

- поощрение сотрудников к более ответственному и качественному выполнению своих обязанностей в сфере продаж и операционной

деятельности;

- снижение текучести кадров в компании с целью полного устранения проблемы;
- создание позитивной рабочей среды, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно в своей работе;
- привлекать и удерживать новых квалифицированных сотрудников, уже работающих в компании;
- создание уникальной культуры компании, которая дополнительно мотивирует сотрудников;
- повышение производительности труда сотрудников без ущерба для их лояльности к руководству [33].

Для правильного достижения этих целей необходимо выбрать и внедрить правильные методы стимулирования сотрудников. Правильная система мотивации не только повышает производительность труда, но и значительно приближает компанию к достижению основных корпоративных целей.

2 Анализ системы управления персоналом и стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»

2.1 Анализ деятельности и системы управления персоналом МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Военно-патриотический парк «Патриот» (далее по тексту – Учреждение), создано 01.09.1998 года, как Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей и юношества «Военно-спортивный центр «Патриот» Центрального района г. Новокузнецка (приказ КОиН г. Новокузнецка № 824 от 21.08.1998 года, зарегистрировано – Новокузнецкая регистрационно-лицензионная палата 01.10.1998 года в реестре № 846) и является многопрофильным учреждением дополнительного образования, образовательная деятельность которого является основной [44].

Целью создания Учреждения стала необходимость систематизировать работу и создать необходимые условия воспитания у детей и молодежи патриотизма и гражданственности, гордости за Вооруженные Силы Российской Федерации и страну – Россию, формирование позитивного отношения общества к военной службе и положительной мотивации к прохождению военной службы по призыву и контракту, профессиональная ориентация в выборе государственной службы [34].

В течение периода своей деятельности, в связи с внесением изменений в некоторые нормативные правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней, Учреждение несколько раз переименовывалось:

13.11.2002 года Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей и юношества «Военно-спортивный центр «Патриот» Центрального района г. Новокузнецка было переименовано в Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центр дополнительного образования для детей «Военно-

спортивный центр «Патриот» (приказ КОиН г. Новокузнецка № 799 от 13.11.2002 года).

В ноябре 2011 года Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центр дополнительного образования для детей «Военно-спортивный центр «Патриот» было переименовано в Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детско-юношеский «Военно-спортивный центр «Патриот» (приказ КОиН г. Новокузнецка № 1489 от 24.11.2011 года) [35].

24.11.2015 года Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детско-юношеский «Военно-спортивный центр «Патриот» было переименовано в Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Военно-спортивный центр «Патриот» (приказ КОиН г. Новокузнецка № 1124 от 11.11.2015 года) [36].

Создано муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Военно-патриотический парк «Патриот» в июле 2019 года.

Учредителем и собственником имущества Учреждения является муниципальное образование Новокузнецкий городской округ (далее – Новокузнецкий городской округ). Функции и полномочия Учредителя осуществляются Комитетом образования и науки администрации города Новокузнецка [44].

Для реализации основного вида экономической деятельности (Код по ОКВЭД 85.41.) получена лицензия Государственной службы по надзору и контролю в сфере образования Кемеровской области № 17352 от 19.09.2019 г. на осуществление образовательной деятельности (виды/подвиды «Дополнительное образование детей и взрослых»).

Учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности, в т.ч. приносящие доходы, не относящиеся к основным видам деятельности Учреждения, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано определенными п.2.5. раздела 2 Устава Учреждения [44].

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Учреждения являются:

- имущество, закрепленное на праве оперативного управления и на иных основаниях, предусмотренных действующим законодательством;
- бюджетные поступления в виде субсидий, выделяемые Учредителем в рамках финансового обеспечения выполнения муниципального задания;
- субсидии на иные цели и бюджетные инвестиции;
- средства от осуществления приносящей доход деятельности;
- добровольные пожертвования физических и юридических лиц;
- иные источники, не запрещенные действующим законодательством [39].

Учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, как закрепленным за Учреждением, так и приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением или приобретенного Учреждением за счет выделенных средств, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление Учреждения и за счет, каких средств оно приобретено [38].

Юридический адрес Учреждения: 654018, Российская Федерация, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр. Октябрьский, д.28.

Согласно выданной лицензии образовательная деятельность осуществляется по следующим адресам:

- «Военно-патриотический культурно-образовательный комплекс» «Парк Патриот». Объект находится в стадии утверждения эскизного проекта, расчетно-сметной документации. Предположительный срок ввода в эксплуатацию 06.07.2023 г.;
- Центр патриотического воспитания и допризывной подготовки (654038, Российская Федерация, Кемеровская область, г. Новокузнецк,

ул. 40 лет ВЛКСМ, д. 266);

– Загородная база (654101, Российская Федерация, Кемеровская область, г. Новокузнецк, шоссе Абагурское, д.10, корп.1).

Учреждение самостоятельно в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и Устава Учреждения. Главным распорядителем бюджетных средств Учреждения является Учредитель. Учредитель формирует и утверждает муниципальное задание для Учреждения. Муниципальным заданием определяется количественный и качественный результат деятельности Учреждения [44].

Количественный показатель деятельности – человеко-час. Следует отметить, что данное значение складывается из трех основных показателей. Определение значений показателей объема услуг представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Определение значений показателей объема услуг МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»

Наименование программы	Количество групп, кружков	Количество обучающихся	Количество часов в неделю	Количество учебных недель в году	Количество человеко-часов
Юный стрелок	3	36	6	36	7776

Общее количество человеко-часов по Учреждению является основополагающим количественным показателем для внесения в муниципальное задание.

Однако здесь следует отметить следующий недостаток, размер установленного лимита часов учебной (кружковой) работы для Учреждения строго регламентирован и закрепляется за Учреждением приказом Учредителя. Именно от размера установленного лимита часов учебной (кружковой) работы зависит величина субсидии в рамках финансового обеспечения выполнения муниципального задания, выделяемого

Учреждению из муниципального бюджета.

С одной стороны, Учреждение самостоятельно в формировании своей структуры, обеспечивающей полноту реализации основных видов деятельности, в том числе осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания учащихся, с другой стороны Учреждение при реализации основных видов деятельности находится в достаточно строгих рамках. Учреждение не вправе отказаться от выполнения муниципального задания [44].

Допустимые (возможные) отклонения от установленных показателей объема муниципальной услуги, в пределах которых муниципальное задание считается выполненным, устанавливаются как в процентах, так и в абсолютных значениях.

Качественный показатель деятельности определяется разделом 1 муниципального задания. Значение показателя качества муниципальной услуги на очередной финансовый год и 1-й, 2-й годы планового периода определяется, как в процентах, так и в абсолютных значениях. Показателями качества муниципальной услуги являются:

- доля обучающихся, освоивших программы дополнительного образования;
- доля детей, ставших победителями и призерами;
- доля родителей (законных представителей), удовлетворенных условиями и качеством предоставляемой образовательной услуги;
- процент устраненных жалоб потребителей, поступивших в КОиН.

На прошедший финансовый год был установлен количественный показатель муниципального задания в объеме – 125400 человеко-часа, допустимые (возможные) отклонения от установленных показателей объема муниципальной услуги, в пределах которых муниципальное задание считается выполненным, составило 8574 человеко-часа (6,8 %), что позволяет

сделать вывод – муниципальное задание, установленное на 2021 год, Учреждением выполнено (Таблица 2) [44].

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности МАУ ДО ВПП «Патриот» за 2019 - 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	17009,69	17508,40	17202,84	498,71	1,02	-305,56	0,98
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	15632,15	16192,05	16797,84	559,9	1,03	605,79	1,03
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
8. Основные средства, тыс. руб.	6126,33	6126,33	6126,33	-	-	-	-
9. Оборотные активы, тыс. руб.	71,2	-63,17	-75,64	8,03	8,87	-12,47	-8,35
10. Численность ППП, чел.	29,9	29,9	32,5	0	0	2,6	1,08
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	16680,00	16680,34	17155,62	0,34	1,00	475,28	1,02
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	568,89	585,56	529,31	16,67	1,02	-56,25	0,90
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	557,85	557,87	527,86	0,02	1,00	-30,01	0,94
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,8	2,86	2,81	0,06	9,8	49,73	8,2
15. Оборачиваемость активов,	-238,9	-277,16	-227,43	-338,26	-8,62	49,73	8,2
16. Рентабельность продаж, %	-	-	-	-	-	-	-
17. Рентабельность производства, %	-	-	-	-	-	-	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	91,9	92,5	97,6	0,6	9,94	5,1	10,55

Проведя анализ основных показателей за представленный период, можно сделать следующий вывод: за 2020 год увеличилась выручка от продаж по сравнению с 2019 годом, а в 2021 году выручка от продаж снизилась на 0,98% по сравнению с 2020 годом. Однако расходы Учреждения не превышают показатели выручки. В рассматриваемый период наблюдается повышение численности работников в 2021 году. Связано это с приемом на работу новых сотрудников в должности педагог дополнительного образования. Фонд оплаты труда по сравнению с 2020 годом вырос на 1,02%, но при этом снизилась среднегодовая заработная плата работающего на 0,94% в 2021 году. Производительность труда работающего с 2019 год по 2020 год повысилась на 1,02%, а с 2020-2021 год снизилась на 0,9%. Расходы на оплату труда и среднегодовая численность работников Учреждения увеличивается. Исходя из вышеуказанного Учреждение находится в условиях устойчивого функционирования и вся финансово-экономическая деятельность строится вокруг исполнения государственного (муниципального) задания.

Между Учреждением и муниципальным бюджетным учреждением «Централизованная бухгалтерия комитета образования и науки администрации города Новокузнецка» (далее – МБУ ЦБ КОиН) заключен договор о бухгалтерском обслуживании учреждений подведомственных КОиН. Предметом договора является:

- полномочия по ведению бухгалтерского учета, исполнения плановых назначений, утвержденных планом финансово-хозяйственной деятельности Учреждения по бюджетным средствам всех уровней и средствам, полученным за счет: субсидий на выполнение муниципального задания; субсидий на цели осуществления капитальных вложений; субсидий на иные цели; средств во временном распоряжении; средств, привлекаемых муниципальными образовательными учреждениями за счет пожертвований физических и (или) юридических лиц;

- полномочия по ведению бюджетного учета и отчетности об исполнении бюджетной системы Российской Федерации;
- осуществление работ в единой системе обмена документами в электронном виде с применением электронной подписи для расчетов по начисленным и уплаченным страховым взносам в территориальные органы Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования;
- представление интересов Учреждения в отношениях с территориальными органами Федеральной налоговой службы России и осуществляет работу в единой системе обмена документами в электронном виде с применением электронной подписи;
- организация и ведение бухгалтерского учета в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, регламентирующим ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности.

Для МБУ ЦБ КОиН исполнение условий договора является государственным (муниципальным) заданием. Исходя, из вышесказанного Учреждение получает полное бухгалтерское обслуживание, что позволяет значительно упростить процедуру организации финансово-хозяйственной деятельности (Приложение А).

Анализируя план финансово-хозяйственной деятельности (далее – ПФХД) Учреждения можно сделать следующие выводы:

Раздел 2 ПФХД «Показатели финансового состояния учреждения» отражает балансовую стоимость имущества Учреждения для учета операций с основными средствами отражены группировочные счета 010110000 «Основные средства – недвижимое имущество учреждения» нефинансовые активы.

Нефинансовые активы – это материальные или нематериальные ресурсы, находящиеся в распоряжении Учреждения в долгосрочной

перспективе, приносящие реальную прибыль, которая выражается в денежном эквиваленте.

Финансовые активы (значение) – это те денежные средства, которые зарезервированы за Учреждением на текущий финансовый год и плановый период последующих двух лет и отражены в ПФХД, как дебиторская задолженность и направлена на оплату муниципального задания Учреждения. Это видно из раздела 3 ПФХД «Показатели по поступлениям и выплатам учреждения на 2022 год» и соответственно плановый период 2023-2024 гг.

Структура доходов учреждения за период 2022-2024 год схематично представлена на рисунке 1.

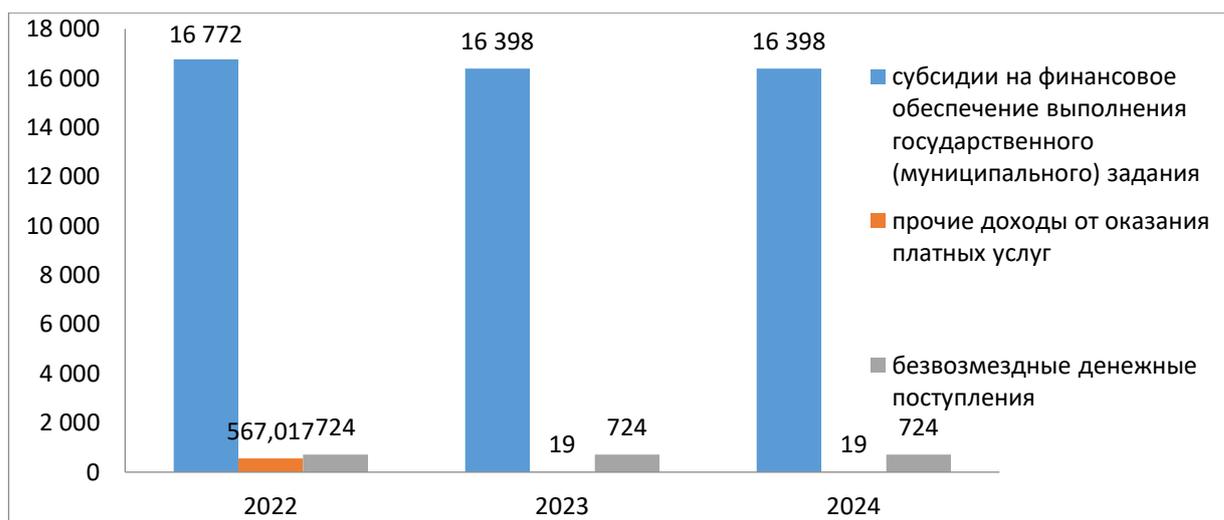


Рисунок 1 – Структура доходов учреждения за период 2022-2024 год, тыс. руб.

Значительную долю в структуре доходов Учреждения составляют – субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания за счет средств бюджета публично-правового образования, создавшего Учреждение. Прочие доходы от оказания платных услуг и безвозмездные денежные поступления на протяжении периода с 2023 по 2024 годы указаны в минимальном объеме.

Структура расходов учреждения за период 2022-2024 год схематично

представлена на рисунке 2.

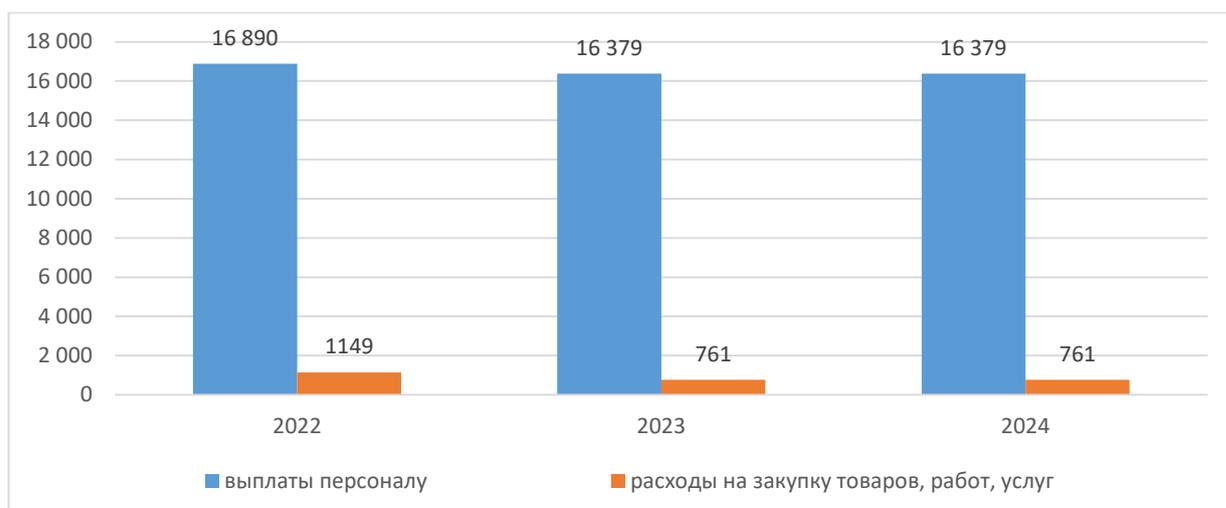


Рисунок 2 – Структура расходов учреждения за период 2022-2024 год, тыс. руб.

Значительную долю в структуре расходов учреждения составляют – выплаты персоналу. Второй статьёй расходов является – расходы на закупку товаров, работ, услуг.

Образовательная деятельность Учреждения осуществляется по дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам военно-патриотической, физкультурно-спортивной, художественной, туристско-краеведческой, социально-педагогической, технической направленностей.

Содержание дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ и сроки обучения по ним определяются образовательной программой, разработанной Учреждением и утвержденной директором Учреждения с учетом запросов учащихся, детских и общественных организаций, особенностей развития области, города и их национально-культурных традиций.

При реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ педагог вправе самостоятельно выбирать к использованию современные образовательные технологии.

В Учреждении наиболее распространены следующие: предметно-ориентированные технологии, технологии личностно-ориентированного обучения, игровые технологии, информационно-коммуникационные технологии, здоровьесберегающие технологии.

С учетом последних достижений научно-технического процесса в Учреждении широко применяются современные технические средства обучения.

Управление Учреждением построено и осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и его Уставом на основе принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом управления является директор. Организационная структура Учреждения представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура Учреждения

С точки зрения организации эффективной работы Учреждения по достижению его основных целей и решению задач по безопасной организации процесса обучения и воспитания, который можно считать производственным, следует более подробно описать организационную структуру. Директор Учреждения взаимодействует с представителями

трудового коллектива опосредовано через своих заместителей: заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по безопасности жизнедеятельности, заместитель директора по административно-хозяйственной работе. Так же в непосредственном, прямом подчинении у директора заведующий базой, специалист по кадрам.

У заместителя директора по учебно-воспитательной работе в подчинении весь педагогический состав Учреждения: педагоги дополнительного образования, педагоги-организаторы, инструктор-методист, методист.

У заместителя директора по административно-хозяйственной работе в подчинении весь обслуживающий персонал Учреждения: сторожа, вахтеры, уборщики производственных и служебных помещений, рабочие по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, кастелянша, кладовщик, истопник.

Согласно штатному расписанию в Учреждении персонал делится на 4 подразделения:

– Административно-управленческий персонал: директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по безопасности жизнедеятельности, заместитель директора по административно-хозяйственной работе, заведующий базой.

– Педагогический персонал: педагог дополнительного образования, педагог-организатор, методист, инструктор-методист.

– Учебно-вспомогательный персонал: заведующий хозяйством, специалист по кадрам, медицинская сестра.

– Обслуживающий персонал: кладовщик, кастелянша, сторож, вахтер, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, уборщик производственных и служебных помещений, истопник (рисунок 4).

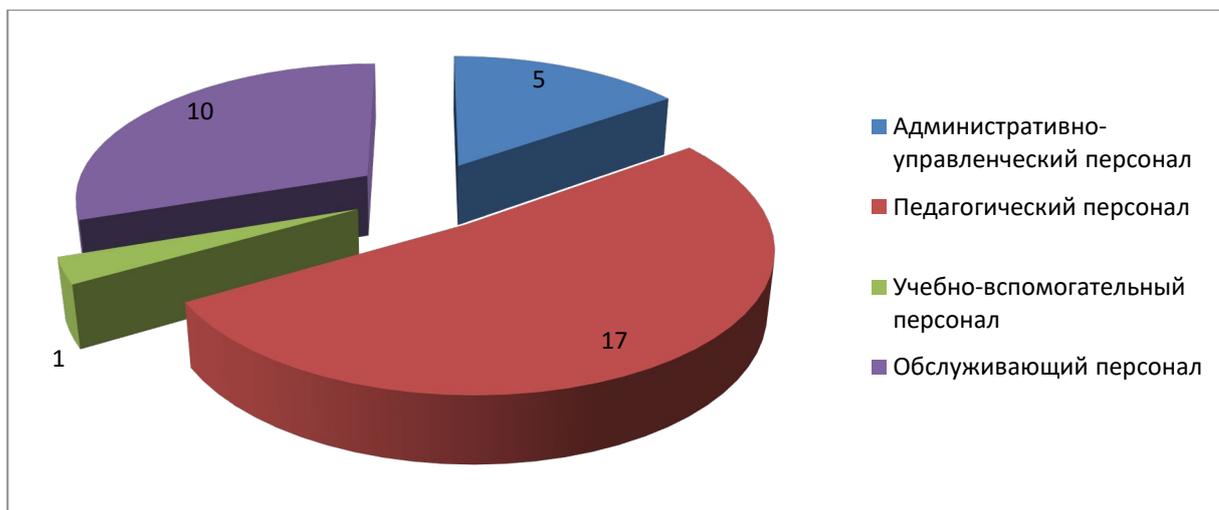


Рисунок 4 – Количество сотрудников по подразделениям, чел.

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы:

- схема имеющихся взаимодействий между представителями различных сфер деятельности, с точки зрения выполняемых трудовых функций, проста и понятна;
- организационная структура Учреждения определяет оптимальный штат сотрудников и позволила утвердить его в своем штатном расписании.

В Учреждении присутствует четко выраженная система государственно-общественного управления, позволяющая в полной мере реализовывать принцип коллегиальности и вуалировать единоначалие (рисунок 5).

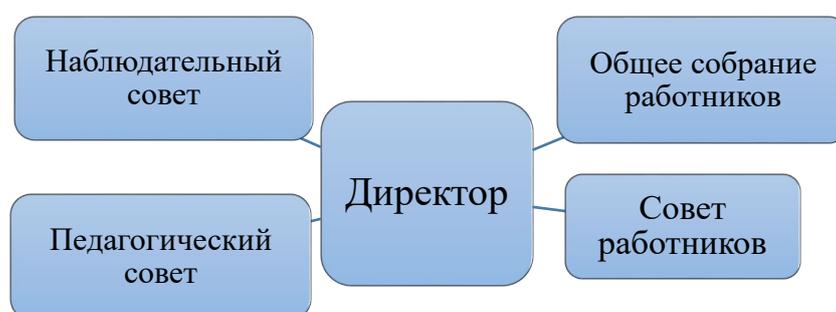


Рисунок 5 – Коллегиальные органы управления Учреждением

Деятельность коллегиальных органов управления нормативно закреплена соответствующими Федеральными законами, Уставом и регламентируется Положениями.

Срок полномочий Наблюдательного совета Учреждения составляет не более пяти лет. Персональный состав членов Наблюдательного совета Учреждения утверждается приказом от Учредителя. Заседания наблюдательного совета Учреждения проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал. В компетенции Наблюдательного совета, входят вопросы, в основном касающиеся стратегического планирования, с точки зрения развития и финансово-хозяйственной деятельности в контексте функционирования Учреждения:

- рассмотрение плана финансово-хозяйственной деятельности;
- эффективность использования Учреждением закрепленного имущества и других материальных запасов;
- привлечение дополнительных источников финансирования и др.

В отсутствие профсоюзной организации в Учреждении ее функции призвано выполнять Общее собрание работников. К основным компетенциям Общего собрания работников относится:

- рассмотрение, принятие и внесение изменений в Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права;
- утверждение ежегодного публичного доклада директора о выполнении основных Уставных задач Учреждения;
- выборы состава Совета работников Учреждения;
- рассмотрение кандидатур для избрания в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений представителей трудового коллектива;
- рассмотрение вопросов улучшения безопасности условий труда работников Учреждения, охраны их жизни и здоровья, развитие материально-технической базы.

Именно поэтому Общее собрание работников созывается по необходимости, но не реже одного раза в год. В работе собрания участвуют все работники Учреждения, однако решения Общего собрания работников, которые обязательны для исполнения всеми представителями трудового коллектива, могут быть приняты и будут правомочны, если в его работе участвуют представители более половины состава работников Учреждения. Общее собрание работников принимает решение открытым голосованием простым большинством голосов [44].

Совет работников Учреждения является выборным, постоянно действующим государственно-общественным органом управления Учреждением, осуществляющим свои функции и права от имени всего трудового коллектива. В своей деятельности Совет работников руководствуется законодательством Российской Федерации о труде, Уставом, Положением и другими нормативными актами Учреждения. Совет работников подотчетен Общему собранию работников Учреждения и работает по утвержденному им плану. Наряду с вопросами, предусмотренными планом работы, по инициативе администрации и отдельных членов коллектива могут рассматриваться и другие вопросы. Для повышения эффективности реализации принятых решений, на заседания Совета могут приглашаться директор, его заместители, руководители структурных подразделений Учреждения, а также специалисты-консультанты и другие заинтересованные лица. По рассматриваемым вопросам Совет работников выносит решения, которые считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов, при равенстве голосов Председатель имеет дополнительный голос. Решения Совета работников являются обязательными для выполнения всеми членами трудового коллектива Учреждения и могут быть отменены только Общим собранием работников [44].

В задачи Совета работников входит:

- обеспечение взаимодействия администрации Учреждения с

трудовым коллективом и (или) отдельными работниками Учреждения;

- развитие самоуправления и творческой инициативы работников, мобилизация сил коллектива на решение педагогических, социально-экономических задач, усиление ответственности коллектива за конечные результаты работы.

Совет работников выполняет следующие функции:

- представляет и защищает интересы работников Учреждения во взаимоотношениях с администрацией, работодателем в области трудового права;

- содействует организации безопасных условий образовательного процесса;

- участвует в разработке нормативных правовых актов Учреждения, касающихся интересов работников;

- согласовывает характеристики и решения администрации о выдвижении кандидатур на награждения;

- осуществляет контроль над соблюдением работодателем Учреждения норм трудового права;

- осуществляет контроль над правильностью расходования фонда заработной платы;

- распоряжается внебюджетными средствами подразделений Учреждения и расходует их на социальную поддержку сотрудников, премии за общественную работу;

- представляет и защищает права работников в комиссии по трудовым спорам и суде;

- осуществляет контроль над правильностью и своевременностью предоставления работникам отпусков и их оплаты;

- участвует в работе оценочной комиссии, аттестации рабочих мест, охране труда и других.

Для обеспечения коллегиальности в решении вопросов обучения и воспитания в Учреждении главным, постоянно действующим органом

управления является Педагогический совет. К компетенции Педагогического совета относятся:

Вопросы анализа, оценки и планирования: объема и качества умений, навыков обучающихся; воспитательной и методической работы; инспектирования и контроля образовательного процесса; содержания и качества дополнительных образовательных услуг, в том числе платных; образовательных программ и учебных планов, а также изменений и дополнений к ним.

Вопросы разработки, апробации, экспертизы и применения педагогическими работниками: новых педагогических и воспитательных технологий; решение важнейших вопросов организации жизнедеятельности Учреждения, перспективы развития, определение основных направлений развития, новых форм и методов обучения, важнейшие вопросы образовательной, социокультурной, опытно-экспериментальной работы; обсуждение и принятие решений по любым вопросам, касающимся содержания образования; рассмотрение и выдвижение кандидатур педагогических работников на присвоение им специальных званий; рассмотрение вопросов повышения квалификации кадров; организация научно-методической и опытно-экспериментальной работы.

Периодичность заседаний Педагогического совета определяется в соответствии с планом работы Учреждения, как правило, не реже двух раз в год. Заседание Педагогического совета является правомочным, если все члены Педагогического совета извещены о времени и месте его проведения и на заседании присутствует более половины членов Педагогического совета. На заседании Педагогического совета с правом совещательного голоса могут присутствовать по приглашению родители (законные представители) учащихся, члены Наблюдательного совета Учреждения. Решение Педагогического совета считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих.

2.2 Анализ системы стимулирования сотрудников МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»

Подбор и найм персонала в Учреждении осуществляется при наличии вакантных мест. Поиск кандидатов осуществляется с использованием, как внутренних ресурсов, так и внешних источников. Используются следующие внешние источники поиска кандидата на вакансию:

- Центр занятости и населения города Новокузнецка (<http://www.czn-nk.ru/>);
- Общероссийская база вакансий «Работа в России» (<https://trudvsem.ru/>). С 1 января 2022 года работодатели, поименованные в п.3.2 ст. 25 Закона от 19.04.1991 № 1032-І, обязаны размещать на единой цифровой платформе «Работа в России» или на иных информационных ресурсах дополнительную информацию о вакансиях, возможностях трудоустройства инвалидов и пр. Порядок предоставления сведений утвержден Постановлением Правительства от РФ от 30.12.2021 № 2576;
- Официальный сайт учредителя – Комитет образования и науки администрации города Новокузнецка (<http://www.koin-nkz.ru/>);
- информация о свободных вакансиях передается через педагогическое сообщество при личных контактах «сарафанное радио».

Подбором и наймом персонала руководит директор Учреждения. Специалист по кадрам отвечает за размещение информации о вакансиях на различных ресурсах, получает резюме и передает их непосредственным руководителям кандидата. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе знакомится с резюме (педагогические кадры) и приглашает кандидата на собеседование. Окончательное решение о приеме на работу принимает директор Учреждения по представлению заместителя директора по учебно-воспитательной работе. Кандидаты на замещение вакантных

должностей обслуживающего персонала проходят собеседование у заместителя директора по административно-хозяйственной работе, и по согласованию с директором принимаются на работу.

Адаптация персонала – это процесс вхождения новых сотрудников в коллектив Учреждения. Система адаптации персонала в Учреждении не закреплена никакими нормативно-правовыми документами.

На первом этапе адаптации новые сотрудники проходят собеседование с непосредственным руководителем, который предварительно знакомит их с миссией Учреждения, его спецификой работы, условиями труда и правилами, должностными обязанностями, объясняет задачи и требования к работе.

Далее сотрудник при оформлении документов о приеме на работу подробно знакомится с содержанием трудового договора, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персональных данных, результатами специальной оценки условий труда.

Заместитель директора по безопасности жизнедеятельности проводит вводный инструктаж по охране труда. Вводный инструктаж по охране труда проводится со всеми вновь принимаемыми на работу, не зависимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности. О проведении вводного инструктажа делают запись в журнале регистрации вводного инструктажа с обязательной подписью нового сотрудника.

На втором этапе адаптации сотрудник знакомится со своим рабочим местом. С ним проводится вводный и первичный инструктажи по охране труда на рабочем месте. В программе инструктажа:

- общие сведения об оборудовании на данном рабочем месте;
- организация безопасного содержания рабочего места;
- порядок подготовки рабочего места к работе;
- безопасные приемы и методы работы;
- должностные обязанности по охране труда сотрудников;
- ответственность за нарушения законодательства по охране труда.

Сотрудник знакомится с локальными актами Учреждения (Устав,

положение об оплате труда работников, положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, положение о расследовании и учете несчастных случаев с работниками, положение о Совете работников, положение об Общем собрании работников и т.д.).

На третьем этапе сотрудник приступает к своим должностным обязанностям под кураторством непосредственного руководителя, который оказывает ему помощь в организации рабочего времени, составлении планов работы, оказывает консультативную помощь.

В Учреждении утверждено положение об аттестации заместителей руководителей, руководителей структурных подразделений и их заместителей, и педагогических работников на соответствие занимаемой должности, в котором определен порядок проведения аттестации на соответствие занимаемой должности заместителей руководителя, кандидатов на должность заместителя руководителя (далее аттестуемых) и педагогических работников Учреждения.

Основными задачами аттестации является:

- определение соответствия кандидата на руководящую должность требованиям, предъявляемым квалификационной характеристикой к должности «заместитель руководителя» Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010г. № 761н;
- стимулирование повышения уровня квалификации руководящих и педагогических работников образовательной организации;
- повышение эффективности и качества управленческого и педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей руководящих и педагогических работников.

Аттестация руководящих и педагогических работников в целях

подтверждения соответствия руководящих и педагогических работников занимаемым ими должностям проводится один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационной комиссией Учреждения.

По результатам аттестации аттестационная комиссия Учреждения принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности (указывается должность руководящего или педагогического работника);
- не соответствует занимаемой должности (указывается должность руководящего или педагогического работника).

Результаты аттестации руководящих или педагогических работников заносятся в протокол, подписываемый председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии Учреждения, присутствовавшими на заседании, который хранится с представлениями, дополнительными сведениями, представленными самими руководящими или педагогическими работниками, характеризующими их профессиональную деятельность (в случае их наличия), у заместителя директора по учебно-воспитательной деятельности Учреждения.

На руководящего или педагогического работника, прошедшего аттестацию, не позднее двух рабочих дней со дня ее проведения секретарем аттестационной комиссии Учреждения составляется выписка из протокола, содержащая сведения о фамилии, имени, отчестве (при наличии) аттестуемого, наименовании его должности, дате заседания аттестационной комиссии организации, результатах голосования, о принятом аттестационной комиссией организации решении. Директор Учреждения знакомит руководящего или педагогического работника с выпиской из протокола под роспись в течение трех рабочих дней после ее составления. Выписка из протокола хранится в личном деле руководящего или педагогического работника.

Аттестация на высшую и первую квалификационные категории

педагогическим работникам организаций Кемеровской области, осуществляющих образовательную деятельность, проводится в соответствии с Порядком проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность (приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 № 276). Аттестация проводится аттестационной комиссией министерства образования и науки Кузбасса. По результатам аттестации педагогическим работникам устанавливается/не устанавливается соответствующая категория. Квалификационная категория устанавливается сроком на 5 лет. Срок действия квалификационной категории продлению не подлежит.

Аттестация педагогических работников проводится на основании их заявлений, подаваемых непосредственно в аттестационную комиссию либо направляемых педагогическими работниками в адрес аттестационной комиссии по почте письмом с уведомлением о вручении или с уведомлением в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет». В заявлении о проведении аттестации педагогические работники указывают квалификационные категории и должности, по которым они желают пройти аттестацию.

По результатам аттестации аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- установить первую (высшую) квалификационную категорию (указывается должность педагогического работника, по которой устанавливается квалификационная категория);
- отказать в установлении первой (высшей) квалификационной категории (указывается должность, по которой педагогическому работнику отказывается в установлении квалификационной категории).

Решение аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Решение аттестационной комиссии вступает в силу со дня его вынесения.

На основании решения аттестационной комиссии о результатах аттестации педагогических работников министерство образования и науки Кузбасса издает приказ об установлении высшей и первой квалификационных категорий педагогическим работникам организаций Кемеровской области, осуществляющих образовательную деятельность.

Оплата труда работников в Учреждении регулируется положением по оплате труда работников. Положение разработано в соответствии с постановлением администрации города Новокузнецка от 16.07.2018 № 143 «Об оплате труда работников муниципальных организаций Новокузнецкого городского округа в сфере образования» и постановления администрации города Новокузнецка от 18.02.2019 № 27 «О внесении изменений в постановление администрации города Новокузнецка от 16.07.2019 № 143 «Об оплате труда работников муниципальных организаций Новокузнецкого городского округа в сфере образования» в целях сохранения отраслевых особенностей, связанных с условиями оплаты труда, применяемыми при исчислении заработной платы работников муниципальных организаций Новокузнецкого городского округа, реализующих общеобразовательные и дополнительные образовательные программы (в том числе профессионального образования), а также учреждений, осуществляющих деятельность в сфере образования и находящихся в ведении Комитета образования и науки администрации города Новокузнецка (с последующими дополнениями и изменениями).

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях).

Система оплаты труда работников учреждения устанавливается с учетом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;

- единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- государственных гарантий по оплате труда;
- перечня видов выплат компенсационного характера;
- перечня видов выплат стимулирующего характера;
- «Примерного положения об оплате труда работников муниципальных образовательных организаций Новокузнецкого городского округа», утвержденного постановлением администрации города Новокузнецка от 16.07.2018 № 143 «Об оплате труда работников муниципальных организаций Новокузнецкого городского округа в сфере образования» и постановлением администрации города Новокузнецка от 18.02.2019 № 27 «О внесении изменений в постановление администрации города Новокузнецка от 16.07.2019 № 143 «Об оплате труда работников муниципальных организаций Новокузнецкого городского округа в сфере образования».
- единых рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- согласования с выборным профсоюзным органом или иным представительным органом (представителем) работников.

В Положении о стимулировании работников (Приложении Б Положения по оплате труда работников Учреждения) подробно расписаны стимулирующие выплаты.

Согласно штатному расписанию (Приложение Б) фонд заработной платы Учреждения в месяц составляет 1112816,67 рублей:

- Централизованный фонд 19539,92 рубля;
- Базовая часть фонда оплаты труда 778668,24 рублей;
- Стимулирующая часть фонда оплаты труда 314608,51 рублей (70% – педагогический персонал, 30% административно-управленческий, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал).

К выплатам стимулирующего характера относятся:

- премиальные выплаты по итогам работы;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- иные поощрительные и разовые выплаты.

Выплаты стимулирующего характера распределяются следующим образом:

- премиальные выплаты по итогам работы (не менее 60% от стимулирующего фонда);
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы до 37%;
- иные поощрительные и разовые выплаты – не более 3% от стимулирующего фонда и (или) при наличии экономии.

Выплаты по итогам работы выплачиваются согласно оценочным листам, заполненными работниками Учреждения за отработанное время. Работники административного, педагогического (методист, педагог-организатор, инструктор-методист), учебно-вспомогательного, обслуживающего персонала по результатам их деятельности заполняют оценочные листы ежемесячно. Работники педагогического персонала (педагог дополнительного образования) за следующие периоды отработанного времени:

- январь – март;
- апрель – сентябрь;
- октябрь – декабрь.

Премиальные выплаты по итогам работы могут быть не начислены или размер их может быть снижен, в случае если работник получил дисциплинарное взыскание в случаях нарушения трудовой дисциплины, невыполнения устава учреждения, правил внутреннего трудового распорядка и других нормативных правовых актов, зафиксированные в приказах по Учреждению.

Размер причитающихся премиальных выплат по итогам работы работникам Учреждения определяется исходя из количества набранных

баллов и стоимости балла. Стоимость балла по виду выплат определяется как частное от планового размера доли стимулирующего фонда, направленного на данную выплату с учетом сложившейся экономии по фонду оплаты труда, распределенной пропорционально видам выплат, и фактически набранного количества баллов всеми работниками учреждения по данной выплате.

К выплатам за интенсивность и высокие результаты работы относятся:

- Выполнение дополнительных работ, которые не учтены в должностных обязанностях непосредственно не связанные с учебным процессом; за работу в органах государственно-общественного управления учреждением; за работу в экспертных группах и др.).

- За реализацию отдельных видов деятельности учреждения.

- Особый режим работы (обеспечение безаварийной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения).

- За организацию и проведение мероприятий (проведение районного, городского, областного мероприятий согласно плану работы Учреждения; подготовка методических материалов к установочным семинарам; за результативность подготовки к участию учащихся в олимпиадах, конкурсах и т. д.).

- Успешное выполнение особо важных и срочных работ, оперативность и качественный результат.

- Интенсивность труда (за разъездной характер работы, связанный с разбросанностью объединений Учреждения по территории города, за увеличение объема работы и напряженность, связанную с производственной необходимостью и по заданию администрации). Индикаторами измерения для данных показателей является их выполнение. Заместители директора предоставляют ходатайства в оценочную комиссию о выплатах за интенсивность и высокие результаты работы. Оценочная комиссия составляет протокол, согласовывает его с председателем Совета работников Учреждения. На основании протокола оценочной комиссии директор

составляет приказ о выплатах за интенсивность и высокие результаты работы.

Разовые стимулирующие выплаты выплачиваются:

- в связи с юбилейными датами 30, 40 лет;
- в связи с юбилейными датами 50, 55, 60 лет и старше;
- премирование ко дню рождения;
- похороны близких родственников;
- лечение и предстоящая операция работника;
- свадьба работника.

В целях выявления эффективности использования действующей системы оплаты труда персонала МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» и определения факторов, которыми работники не довольны, автором было проведено анкетирование. Анкета представлена в Приложении В. В опросе приняли участие 20 работников.

На рисунке 6 приведены результаты ответов на вопрос «Что привлекло Вас при трудоустройстве в данной организации?».

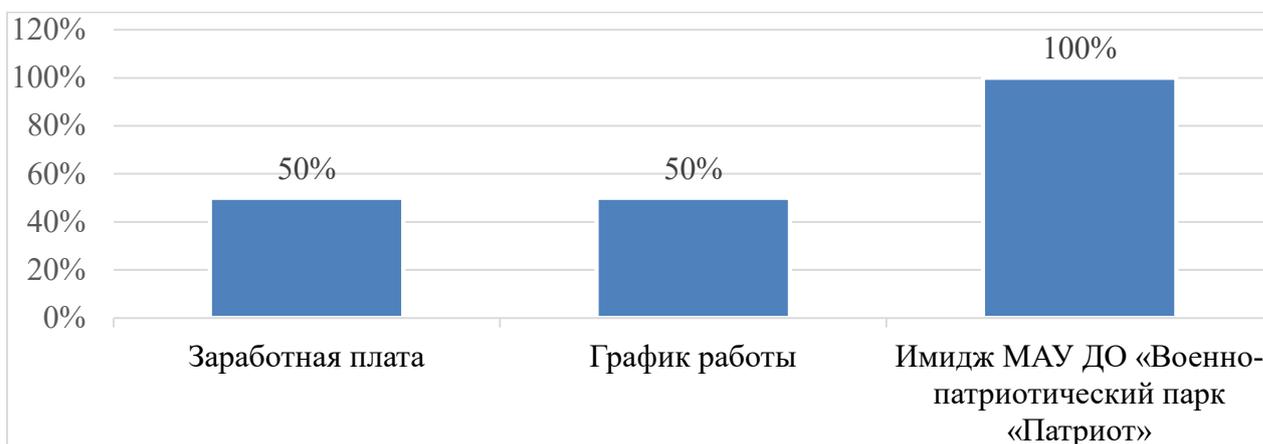


Рисунок 6 – Результаты ответов на вопрос «Что привлекло Вас при трудоустройстве в данной организации?», %

10 опрошенных работников (50 %) Учреждения в качестве главного стимула при трудоустройстве отметили заработную плату. График работы в качестве стимула при трудоустройстве отметили также 10 работников

Учреждения. Имидж МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» важен для 20 (100 %) опрошенных работников.

На рисунке 7 приведены результаты ответов на вопрос «Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?».

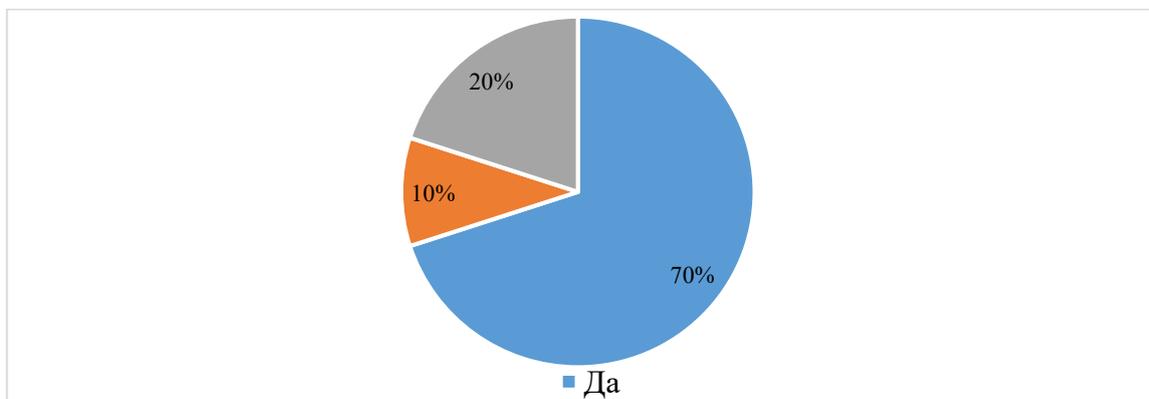


Рисунок 7 – Результаты ответов на вопрос «Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?», %

14 опрошенных работников (70 %) Учреждения имеют чувство принадлежности к организации. 10 % (2 респондента) работников не имеют чувство принадлежности к организации. 20 % опрошенных работников затруднились с ответом.

На рисунке 8 приведены результаты ответов на вопрос «Довольны ли Вы организацией рабочего места?».

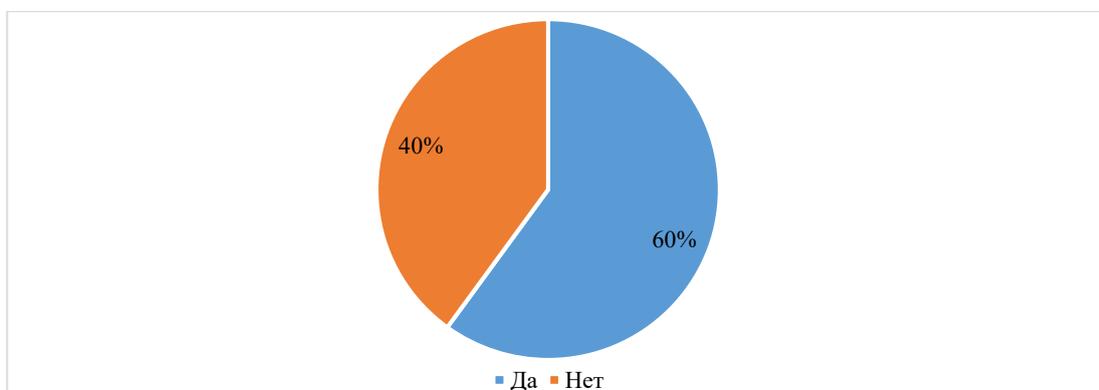


Рисунок 8 – Результаты ответов на вопрос «Довольны ли Вы организацией рабочего места?», %

12 опрошенных работников (60 %) довольны организацией рабочего места. 40 % опрошенных работников (8 респондентов) не довольны организацией рабочего места.

На рисунке 9 приведены результаты ответов на вопрос «Имеете ли Вы возможность карьерного роста?».

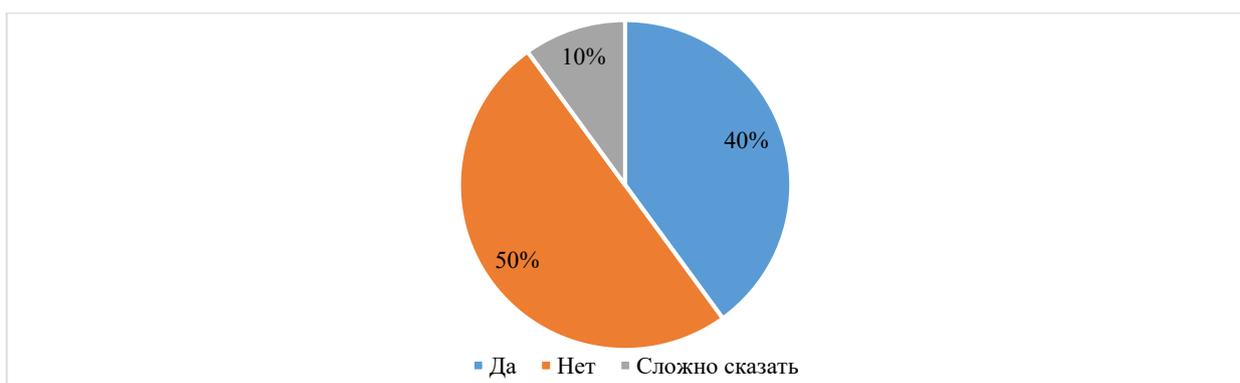


Рисунок 9 – Результаты ответов на вопрос «Имеете ли Вы возможность карьерного роста?», %

Из опрошенных работников 8 человек (40 %) считают, что имеют возможность карьерного роста. А 50 % опрошенных (10 респондентов) считают, что не имеют возможность карьерного роста в организации. 2 опрошенных работников (10 %) затруднились дать ответ.

На рисунке 10 приведены результаты ответов на вопрос «Какими методами обучения кадров Вы удовлетворены в организации?».



Рисунок 10 – Результаты ответов на вопрос «Какими методами обучения кадров Вы удовлетворены в организации?», %

Из опрошенных работников 30% (6 человек) удовлетворены организацией процесса повышения квалификации. Проведением тренингов и семинаров удовлетворены 12 респондентов (60 %). Деловая игра отметили – 10 % опрошенных сотрудников Учреждения.

На рисунке 11 приведены результаты ответов на вопрос «Что хотелось бы Вам улучшить в учреждении?».

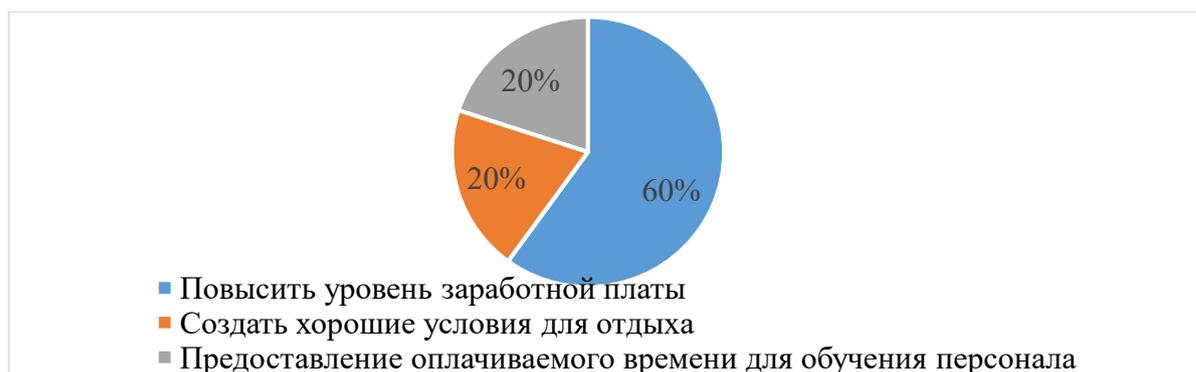


Рисунок 11 – Результаты ответов на вопрос «Что хотелось бы Вам улучшить в учреждении?», %

Повысить уровень заработной платы хотели бы 12 опрошенных работников. Хорошие условия для отдыха и предоставление оплачиваемого времени для обучения персонала – отметили по 20 % респондентов. На рисунке 12 приведены результаты ответов на вопрос «Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?».



Рисунок 12 – Результаты ответов на вопрос «Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?», %

Из опрошенных работников 10 человек (50 %) в качестве наиболее приемлемого компенсационного пакета отметили ДМС и компенсацию услуг сотовой связи. Оплата посещения культурных, или спортивных мероприятий устраивает 40 % респондентов. Оплата обучения необходима 10 % опрошенных сотрудников.

На рисунке 13 приведены результаты ответов на вопрос «Какую ценность представляет для Вас получаемая надбавка за непрерывный стаж работы?».

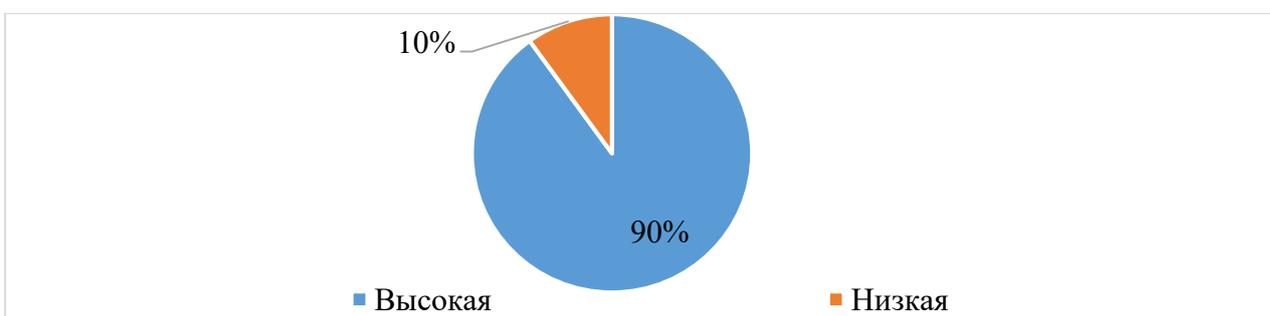


Рисунок 13 – Результаты ответов на вопрос «Какую ценность представляет для Вас получаемая надбавка за непрерывный стаж работы?», %

Для 18 опрошенных работников (90 %) получаемая надбавка за непрерывный стаж работы является ценной.

На рисунке 14 приведены результаты ответов на вопрос «Какую ценность представляет для Вас организация совместного отдыха?».

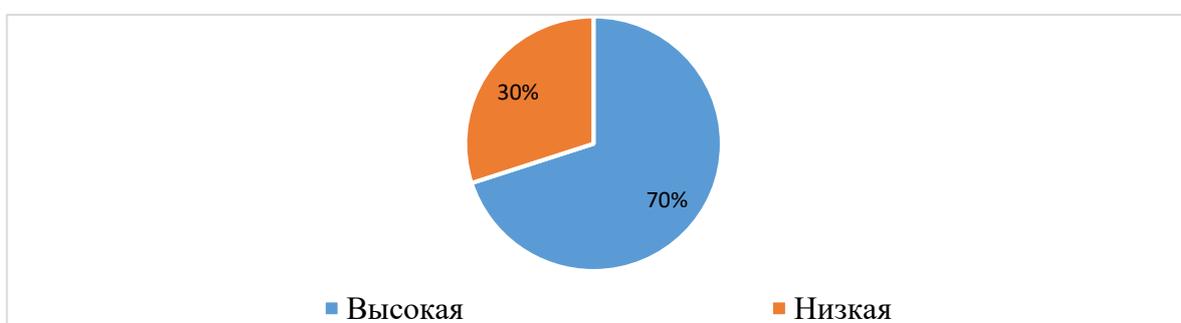


Рисунок 14 – Результаты ответов на вопрос «Какую ценность представляет для Вас организация совместного отдыха?», %

Для 14 опрошенных работников (70 %) организация совместного отдыха является ценной.

На рисунке 15 приведены результаты ответов на вопрос «Какие способы вознаграждения персонала Вам хотелось бы получать?».

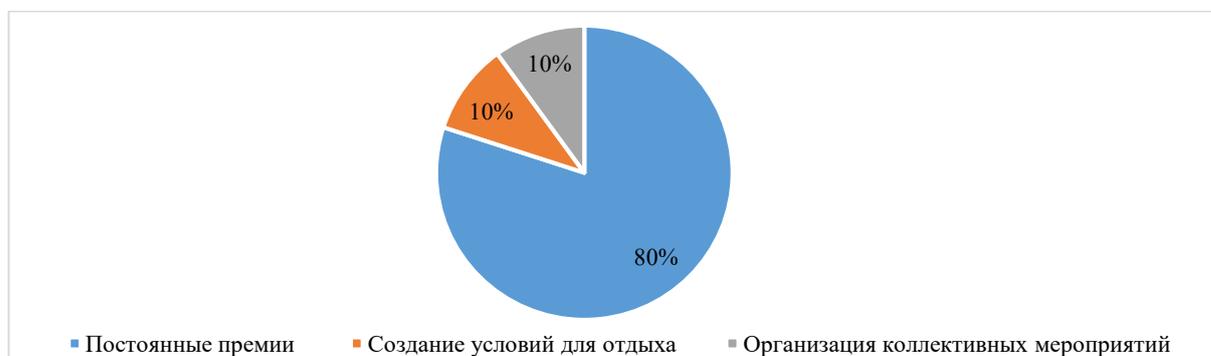


Рисунок 15 – Результаты ответов на вопрос «Какие способы вознаграждения персонала Вам хотелось бы получать?», %

Постоянные премии отметили 80 % опрошенных работников, создание условий для отдыха – 10 %, организация коллективных мероприятий – 10 % респондентов.

Следующим элементом проведенного в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» исследования являлся опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации (рисунок 16).

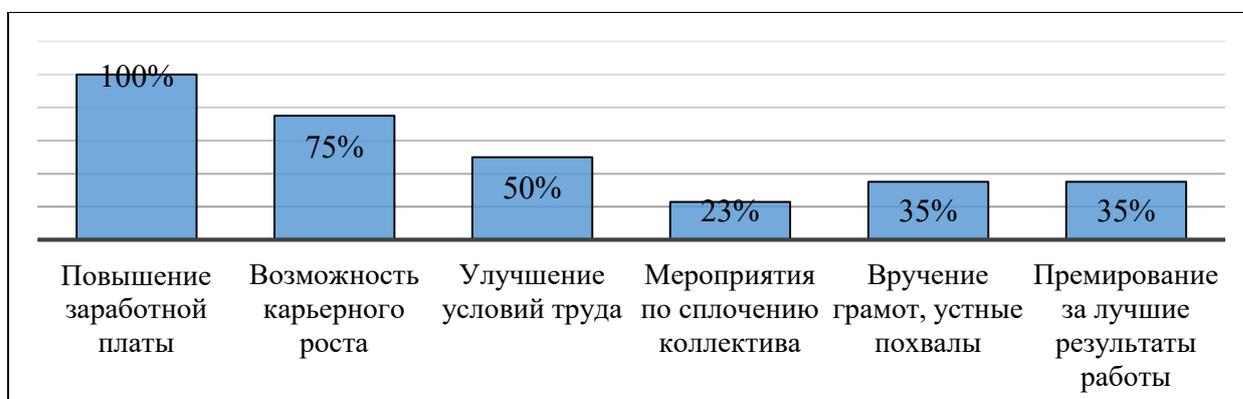


Рисунок 16 – Результаты ответов сотрудников МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» на вопрос: «Какие методы повышения мотивации являются наиболее действенными», %

Работникам было предложено выбрать несколько вариантов ответа повышения мотивации. Согласно результатам опроса, лидирует повышение величины заработной платы (100 % сотрудников).

На втором месте – создание возможности карьерного роста (75 % работников), затем идут улучшение условий труда (50% работников), вручение грамот, устные похвалы от руководства и премирование за лучшие результаты работы (35 % работников), мероприятия по сплочению коллектива (23 % работников).

Подводя итог главе необходимо отметить, что линейные связи между работниками и управляющим составом МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» обеспечивают подчинение по вертикали, иерархию.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками.

В результате проведенных анализа и опроса работников уровень мотивации персонала в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» можно оценить, как средний.

Для большинства работников МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» наиболее значимыми являются условия труда, уровень заработной платы, возможность карьерного роста.

3 Практические рекомендации по совершенствованию стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» с целью повышения эффективности управления персоналом

3.1 Характеристика мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»

С целью разработки мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников автором разработана трехуровневая программа оценки системы стимулирования в учреждении:

- уровень – оценка системы стимулирования высшим руководством (объективная);
- уровень – оценка системы стимулирования руководством структурных подразделений (субъективная);
- уровень – оценка системы стимулирования рядовыми сотрудниками (субъективная).

Субъективная оценка системы стимулирования в учреждении проводится по двум разработанным автором анкетам:

- анкета для руководства структурных подразделений;
- анкета для рядовых сотрудников.

Для субъективной оценки системы стимулирования в учреждении руководством структурных подразделений выбраны два критерия (таблица 3).

Таблица 3 – Критерии субъективной оценки системы стимулирования руководством структурных подразделений учреждения

Субъект / Критерий	Респондент 1	Респондент 2	Общий балл
Реализация мероприятий по совершенствованию системы стимулирования	X	X	X

Продолжение таблицы 3

Субъект / Критерий	Респондент 1	Респондент 2	Общий балл
Оценка системы стимулирования	X	X	X
Суммарный балл	X	X	X

Субъективная оценка системы стимулирования руководством структурных подразделений учреждения производится по шкале от 0 до 10 баллов (таблица 4).

Таблица 4 – Шкала субъективной оценки системы стимулирования руководством структурных подразделений учреждения

Критерий 1	Балл	Описание
	0	Отсутствие мероприятий по совершенствованию системы стимулирования
	5	Периодические мероприятия по совершенствованию системы стимулирования
	10	Регулярные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования
Критерий 2	Балл	Описание
	0	Отсутствие оценки стимулирования
	5	Периодическая оценка стимулирования
	10	Регулярная оценка системы стимулирования

Максимальный балл субъективной оценки системы стимулирования руководством структурных подразделений учреждения составляет 40 баллов (при опросе двух респондентов, при увеличении количества респондентов на одного человека – максимальный балл оценки увеличивается на двадцать баллов).

Субъективная оценка системы стимулирования рядовыми сотрудниками также осуществляется посредством заполнения анкеты (таблица 5).

Таблица 5 – Анкета для субъективной оценки системы стимулирования рядовыми сотрудниками

Подсистема	Оценка
Уровень удовлетворенности системой стимулирования	X
Уровень нововведений в системе стимулирования	X
Степень осведомленности о системе стимулирования	X
Степень понимания системы стимулирования	X
Уровень удовлетворенности системой премирования	X
Степень принятия системы стимулирования	X
Удовлетворенность системой материального стимулирования	X
Удовлетворенность системой нематериального стимулирования	X
Удовлетворенность процессом изменений в системе стимулирования	X
Удовлетворенность информационным сопровождением в системе стимулирования	X
Суммарная оценка	X

Рядовые сотрудники проводят оценку показателей системы стимулирования по шкале от 0 до 10 баллов:

- от 0 до 3 баллов – низкий уровень показателя;
- от 4 до 6 баллов – средний уровень показателя;
- от 6 до 10 баллов – высокий уровень показателя.

Далее эффективность системы стимулирования рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_n = \frac{(СБ_1 + СБ_2)}{140} \cdot 100, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_n – эффективность системы стимулирования;

$СБ_1$ – количество баллов 1 анкеты (таблица 3);

$СБ_2$ – количество баллов 2 анкеты (таблица 5).

140 – максимальное количество баллов по 2 анкетам.

Значение показателя эффективности системы стимулирования характеризуется следующим образом:

- показатель от 80 % до 100 % – система стимулирования является эффективной;
- показатель от 50 % до 80 % – система стимулирования требует

коррекции;

– показатель менее 50 % – система стимулирования является неэффективной.

2 этап оценки системы стимулирования – объективная (контрольная) оценка, которая проводится высшим руководством учреждения (таблица 6).

Таблица 6 – Критерии объективной (контрольной) оценки системы стимулирования

Критерий	Описание
Дифференциация мероприятий системы стимулирования	0 – только общие мероприятия 3 – мероприятия по некоторым направлениям 5 – полный комплекс мероприятий
Распределение ролей и ответственности субъектов системы стимулирования	0 – функции ни за кем не закреплены 3 – руководитель 5 – четко прописаны роли каждого из субъектов
Информационное сопровождение системы стимулирования	0 – положение о системе стимулирования 3 – п.1 + информация, циркулирующая в процессе организационных изменений 5 – п.2 + приказы, распоряжения, графики
Бюджетирование совершенствования системы стимулирования	0 – не выделяются средства 3 – затраты входят в состав бюджета учреждения 5 – ежемесячно формируется бюджет затрат
Корректировка системы стимулирования	0 – система стимулирования принята более 3 лет назад, корректировки не вносятся 3 – пересмотр системы стимулирования осуществляется ежегодно 5 – пересмотр системы стимулирования осуществляется по мере необходимости, но не менее 1 раза в год
Общий балл	

Объективная оценка каждого из критериев системы стимулирования осуществляется по шкале от 0 до 5 баллов. Таким образом, максимальная оценка составляет 25 баллов.

Если набранный балл оценки равен:

– значению «25 баллов» – система стимулирования является эффективной;

– значению от «15 баллов» до «25 баллов» – система стимулирования требует коррекции;

– значению менее «15 баллов» – система стимулирования является

неэффективной.

В качестве определения целесообразности предложенной методики оценки системы стимулирования проведен первый этап оценки – субъективная оценка. Для субъективной оценки системы стимулирования были привлечены специалист по кадрам и заведующий базой (таблица 7).

Таблица 7 – Субъективная оценка системы стимулирования руководством структурных подразделений учреждения

Субъект / Критерий	Специалист по кадрам	Заведующий базой	Общий балл
Реализация мероприятий по совершенствованию системы стимулирования	5	5	10
Оценка системы стимулирования	0	0	0
Суммарный балл	5	5	10

Общий балл субъективной оценки системы стимулирования руководством структурных подразделений учреждения составляет 10 баллов.

С целью проведения субъективной оценки системы стимулирования рядовыми сотрудниками автором проведено анкетирование сотрудников учреждения из числа педагогического персонала в количестве 20 человек.

Результаты субъективной оценки системы стимулирования рядовыми сотрудниками в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты субъективной оценки системы стимулирования рядовыми сотрудниками

Критерии	Средний балл
Уровень удовлетворенности системой стимулирования	3
Уровень нововведений в системе стимулирования	3
Степень осведомленности о системе стимулирования	3
Степень понимания системы стимулирования	2
Уровень удовлетворенности системой премирования	5
Степень принятия системы стимулирования	5
Удовлетворенность системой материального стимулирования	5
Удовлетворенность системой нематериального стимулирования	1
Удовлетворенность процессом изменений в системе стимулирования	5
Удовлетворенность информационным сопровождением в системе стимулирования	5
Суммарная оценка	37

Как показывают данные таблицы 8, субъективная оценка системы стимулирования рядовыми сотрудниками составляет 37 баллов.

Далее произведен расчет на основе суммарной оценки обеих анкет:

$$\Xi_{\text{п}} = (10 + 37) / 140 \times 100 = 33,5\%$$

Полученное значение (33,5 %) составляет менее 50 %, что позволяет сделать вывод о том, необходимы срочные целенаправленные меры, направленные на совершенствование системы стимулирования.

Для объективной (контрольной) оценки системы стимулирования был привлечен заместитель директора по УВР.

Результаты объективной (контрольной) оценки системы стимулирования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты объективной (контрольной) оценки системы стимулирования

Критерий	Описание
Дифференциация мероприятий системы стимулирования	3 – мероприятия по некоторым направлениям
Распределение ролей и ответственности субъектов системы стимулирования	3 – руководитель
Информационное сопровождение системы стимулирования	3 – п.1 + информация, циркулирующая в процессе организационных изменений
Бюджетирование совершенствования системы стимулирования	0 – не выделяются средства
Корректировка системы стимулирования	0 – система стимулирования принята более 3 лет назад, корректировки не вносятся
Общий балл	9

Таким образом, результат объективной (контрольной) оценки системы стимулирования составляет 9 баллов, т.е. – система стимулирования является неэффективной. Что подтверждают результаты проведенной субъективной оценки.

Исходя из проведенного анализа, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования сотрудников.

Характеристика мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристика мероприятий по совершенствованию стимулирования

Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Исполнитель
Внесение изменений по вопросам мотивации труда в действующие локальные акты	В течение всего временного периода	Специалист по кадрам
Совершенствование методов нематериального стимулирования	В течение всего временного периода	Специалист по кадрам
Планирование развития сотрудников	В течение всего временного периода	Специалист по кадрам
Мониторинг кадрового потенциала	В течение всего временного периода	Специалист по кадрам
Разработка методических рекомендаций по вопросам отбора в кадровый резерв с перспективой карьерного роста	В течение всего временного периода	Специалист по кадрам
Проведение конкурса «Лучший сотрудник»	Ежегодно	Специалист по кадрам
Разработка информационных ресурсов, посвященных стимулированию сотрудников	В течение всего временного периода	Специалист по кадрам

Целью мероприятий является повышение эффективности деятельности сотрудников, что соответствует поставленным задачам:

- совершенствование стимулирования сотрудников;
- внедрение новых технологий стимулирования сотрудников;
- внедрение современных механизмов повышения мотивации.

Целью совершенствования стимулирования является выявление и развитие приоритетных мотивов сотрудников, что позволит скорректировать не только их профессиональную карьеру, но и рабочее поведение.

Суть рекомендации заключается в разработке стратегии профиля развития сотрудников, соответствующей целям, задачам и специфике деятельности МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот». Постоянная и полная мотивационная диагностика сотрудников должна стать обязательным требованием для кадровой службы, поскольку на основе такого анализа можно определить профессиональный потенциал работника, его карьерные устремления и их соответствие целям учреждения.

Все предлагаемые нематериальные стимулы, которые могут быть реализованы руководством, разработаны в соответствии с трудовым законодательством. Так, в соответствии со ст. 191 ТК РФ руководство организации имеет право применять различные виды поощрений работников за добросовестное исполнение должностных обязанностей и успехи, достигнутые в работе, а также стимулировать их трудовую деятельность. Предлагается использовать стимулы за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, экономию затрат учреждения, непрерывную и безупречную работу, инновации на работе и другие достижения. Нематериальные вознаграждения и дополнительные льготы предусмотрены в качестве применимых мер. В качестве стимулов к улучшению условий труда планируются следующие:

- досрочное прекращение ранее наложенных дисциплинарных взысканий;
- награждение почетной грамотой;
- предоставление оплачиваемых отгулов;
- продвижение на более высокую должность, включение в резерв для продвижения на более высокую должность;
- присуждение звания «Лучший по профессии».

Для снижения социальной напряженности в коллективе и дополнительного стимулирования персонала планируется систематическая работа по оценке заслуг и проступков. Эта оценка должна быть основана на анализе служебных записок, приказов, благодарностей и других документов.

Статистические материалы, полученные от руководителей подразделений, также могут предоставить эту информацию и помочь достичь большей объективности в принятии решений на основе результатов работы и вклада каждого сотрудника. Предлагается, чтобы права и обязанности руководства и персонала регулировались следующими правилами:

- директор имеет право наложить полное вознаграждение и дисциплинарные меры на любого сотрудника;

- руководителям отделов должны быть предоставлены все полномочия по применению дисциплинарных методов для мотивации сотрудников своего отдела. В отсутствие начальника отдела права и полномочия возлагаются на его заместителей;
- если руководителю подразделения необходимо принять дисциплинарные меры в отношении сотрудника, который не находится под его/ее непосредственным руководством, руководитель подразделения должен передать этот вопрос непосредственному руководителю сотрудника;
- предоставить сотрудникам право, в пределах своей компетенции, обращаться к своему непосредственному начальнику с просьбой о повышении в должности или дисциплинарном взыскании в отношении сотрудника равного ранга.

Поощрения и штрафы будут занесены в информационную базу данных МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот». Сотрудники будут отмечены за такие достижения:

- выполнение рабочих функций на высоком уровне;
- значительные улучшения в области прикладных технологий;
- прогресс в улучшении качества выполняемой работы.

Предлагаемые полномочия сотрудников и административного аппарата в применении мер мотивационного воздействия указаны в таблице 11.

Таблица 11 – Предлагаемое распределение полномочий и ограничений руководителей в процессе применения системы стимулирования

Вид	Распределение полномочий руководителя		
	Директор	Руководители подразделений	Заместители руководителей
Поощрения			
Устная благодарность	+	+	+
Грамота	+	+	-
Благодарственное письмо	+	+	-
Оплачиваемый отгул	до 5 раб. дн.	до 3 раб. дн.	до 1 раб. дн.
Выдвижение на повышение в должности	+	+	ходатайствует

Продолжение таблицы 11

Вид	Распределение полномочий руководителя		
	Директор	Руководители подразделений	Заместители руководителей
Взыскания			
Замечание	+	+	+
Выговор	+	В пределах непосредственного подчинения	В пределах непосредственного подчинения
Увольнение	+	ходатайствует	ходатайствовать

Если руководитель подразделения считает необходимым выразить свою признательность сотруднику с санкции директора, он/она готовит представление благодарственного письма на имя руководителя, адресованного сотруднику. Благодарственное письмо вручается по распоряжению директора или по распоряжению его заместителей и руководителей подразделений. В базу данных сотрудника будет добавлена запись о награждении с указанием даты и номера приказа о награждении.

За добросовестную и безупречную работу, профессиональные навыки и опыт работы не менее одного года, а также за вклад в развитие МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» и достижение стратегических целей учреждения сотрудники награждаются свидетельством о признании. Свидетельство о признании вручается по распоряжению директора или по распоряжению руководителей подразделений на общем собрании сотрудников.

Запись о награждении почетной грамотой с указанием даты и номера приказа (приказов) о повышении по службе будет сделана в личном деле сотрудника в информационной базе данных. Сотрудники, награжденные почетной грамотой, имеют преимущество в плане льгот, которые МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» может предложить своим работникам.

Предлагается принимать мотивационные меры по результатам оценки персонала. Оценочный комитет имеет право давать обоснованную

рекомендацию о повышении или включении в список на повышение.

Результаты аттестации представляются руководителю не позднее 10 дней после ее завершения. В свете результатов аттестации руководитель организации может принять решение.

- выдвинуть сотрудника на более высокую должность;
- включить сотрудника в резервный список на повышение.

Решение оформляется приказом директора и доводится до сведения сотрудников.

В некоторых случаях продвижение по службе может происходить в период между аттестациями на основании заявлений руководителей подразделений и результатов тестов на квалификацию.

Также сотрудникам может быть предоставлен оплачиваемый отгул за:

- активное и плодотворное участие в мероприятиях;
- эффективную работу по планированию развития МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот»;
- работу в выходные и праздничные дни по просьбе руководства;
- в качестве награды за наставничество;
- другие конкретные достижения, требующие умственных или физических усилий со стороны работника.

Оплачиваемый отгул должен быть объявлен приказом директора или приказом руководителей отделов. Руководители отделов (для своих сотрудников) и помощник директора (для администрации и руководителей отделов) отвечают за ведение учета оплачиваемых отгулов и планирование их использования.

Цель конкурса «Лучший сотрудник» – организация ежегодного конкурса для выявления наиболее успешных сотрудников. Конкурс можно рассматривать как важную меру, направленную на повышение престижа профессии, а также как механизм введения дополнительной формы материального стимулирования.

Конкурсная процедура состоит из двух этапов:

Этап 1: представление сотрудникам профессиональных компетенций, приобретенных за последний год, а также описание их профессиональных перспектив.

Этап 2: в комиссию конкурса необходимо представить мотивационное письмо.

Оценка кандидатов должна происходить по итогам представления презентации и мотивационного письма. Самопрезентация сотрудников должна соответствовать представленным ниже критериям (таблица 12).

Таблица 12 – Критерии оценки самопрезентации сотрудников

Критерии	Качество	Оценка
Структура	Количество слайдов должно соответствовать регламенту выступления (для выступления на 7 минут допустимо не более 10 слайдов) Логика представления слайдов (наличие вступления, основной части и подведения итогов)	До 5 баллов
Наглядность	Представленный текст должен быть читабельным Иллюстрации и медиа-материалы должны быть высокого качества Использование средств наглядности (таблиц, схем, видеоматериалов)	До 7 баллов
Содержание	Последовательность слайдов не противоречит содержанию выступления Пунктуационная, орфографическая и смысловая грамотность	До 10 баллов
Дизайн	Все слайды презентации должны быть выполнены в едином стиле	До 3 баллов
Требования к выступлению	Выступающий корректно отвечает на вопросы аудитории Выступающий точно следует регламенту выступления (не более 7 минут)	До 10 баллов
Максимальная оценка: 35 баллов		

Мотивационное письмо подразумевает под собой сочинение, состоящее из трёх частей. Основными требованиями являются логичность изложения и отсутствие орфографических, смысловых и пунктуационных ошибок (таблица 13).

Таблица 13 – Требования к написанию мотивационного письма

1 часть	Предполагается развёрнутый ответ на вопрос о мотивах работы в целом, а также о мотивах работы в учреждении Описание сферы профессиональных компетенций и интересов
2 часть	Описание целей пребывания в штате учреждения и их соотнесения с целями учреждения Описание профессиональных планов и перспектив
3 часть	Описание проблематики, присутствующей в учреждении Личные рекомендации по предотвращению указанных проблем и повышению эффективности деятельности учреждения

Критерии оценки мотивационного письма представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Критерии оценки мотивационного письма

Критерии	Оценка
Дан развёрнутый ответ на вопрос о мотивах трудовой деятельности поступления в целом, а также о мотивах работы в учреждении	До 10 баллов
Указана сфера профессиональных интересов	До 10 баллов
Указаны профессиональные планы и перспективы	До 10 баллов
Указаны цели пребывания в штате учреждения	До 10 баллов
Указана прямая связь между личными целями и целями учреждения	До 10 баллов
Выделены проблемы, существующие в учреждении	До 10 баллов
Указаны конкретные механизмы по предотвращению проблем и повышению эффективности деятельности учреждения	До 10 баллов
Объём мотивационного письма не превышает двух страниц машинописного текста, выполненного в программе Microsoft Word, 14 шрифтом Times New Roman с 1,5 интервалом	До 10 баллов

Проведение предложенного конкурса станет мощным мотивационным элементом, который повысит эффективность труда сотрудников.

По окончании конкурса победители получают грамоты и ценные призы.

Таким образом, создание и практическое применение полноценной системы стимулирования труда сотрудников позволит повысить эффективность их трудовой деятельности, степень их заинтересованности в качественном исполнении должностных обязанностей, что, в свою очередь, положительно отразится уровне деятельности МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

3.2 Целесообразность мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников учреждения

Для стоимостной оценки экономических результатов мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот», воспользуемся следующими показателями экономического эффекта.

Повышение качества услуг:

$$P = (Ц_2 - C_2) * B_2 - (Ц_1 - C_1) * B_1 \quad (2)$$

где $Ц_1, Ц_2$ – средняя стоимость услуги до и после мероприятий – 5000 руб.;

C_1, C_2 – себестоимость единицы продукции (услуги) до (4000 рублей) и после (4 000 рублей) мероприятий, руб.;

B_1, B_2 – среднее годовое количество услуг до (100) и после (120) мероприятий, ед.

$$P = (5000 - 4000) \cdot 120 - (5000 - 4000) \cdot 100 = 20000 \text{ рублей}$$

Таким образом, повышение качества услуг принесет МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» дополнительно 20000 рублей в год.

Повышение уровня квалификации работников:

$$\mathcal{E}_ч = (Ч_{нв} \cdot P_{нв}) / 100 \quad (3)$$

где $Ч_{нв}$ – численность работников, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации (10), чел;

$P_{нв}$ – прирост процента выполнения норм выработки, %.

Прирост процента выполнения норм выработки определяется по

формуле:

$$P_{\text{нв}} = (P_{\text{нв2}} - P_{\text{нв1}}) / P_{\text{нв1}} * 100 \quad (4)$$

где $P_{\text{нв1}}$, $P_{\text{нв2}}$ - выполнение норм выработки соответственно до (70 %) и после повышения квалификации (100 %), %.

Таким образом:

$$\text{Э}_ч = (100 - 70) / 70 * 100 = 42 \%$$

Зная сумму годовой прибыли от оказания платных услуг МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» (548 000 рублей) и численность персонала (33 человека), определяем производительность труда 1 работника:

$$П_{\text{т}} = 548\,000 / 33 = 16\,606 \text{ руб.}$$

$$\text{Э}_ч = (16\,606 * 33 / 100) * 10 = 54\,800 \text{ руб.}$$

Таким образом, повышение уровня квалификации 10 работников принесет дополнительно 54 800 рублей.

Повышение уровня трудовой дисциплины:

$$P_{\text{у.т.д}} = П_{\text{п}} / П_{\text{ф}} * З_{\text{с}} * 12 * K_{\text{с}} * K_{\text{д}} \quad (5)$$

$П_{\text{п}}$ – число прогулов рабочих в год, дн. (1);

$П_{\text{ф}}$ – годовой полезный фонд времени одного рабочего (230), дн.

$З_{\text{с}}$ – средняя заработная плата (30000), руб.;

$K_{\text{с}}$ – среднесписочная численность персонала (33 человека), чел.;

$K_{\text{д}}$ – коэффициент трудовой дисциплины (1,01).

$$P_{y.t.d} = 1 / 230 * 30\,000 * 12 * 33 * 1,01 = 52\,168 \text{ рублей}$$

Таким образом, повышение уровня трудовой дисциплины работников МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» повысит доходы на 52 168 рублей в год.

Повышение корпоративной культуры:

$$П_{к.к} = (P_1 - P_2) / (B_1 - B_2) * B_2 * K_k \quad (6)$$

где P_1, P_2 – расходы на управление до (300 000) и после (250 000) мероприятий, руб.;

B_1, B_2 – годовой объем реализуемых услуг до (500 000) и после (600 000) мероприятий, руб.;

K_k – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т.п.). Определяется экспертным путем. Экспертным путем был определен коэффициент в размере 1,05.

$$П_{к.к} = (300000 - 250000) / (600000 - 500000) * 600000 * 1,05 = 315000 \text{ рублей}$$

Экономический эффект от повышения корпоративной культуры после проведенных мероприятий ожидается в размере 315000 рублей.

Общий итог оценки экономических результатов мероприятий составит:

$$20000 + 54800 + 52168 + 315000 = 441968 \text{ рублей в год}$$

Таким образом, разработанные мероприятия повысят социальную эффективность существующей системы управления персоналом, а именно: улучшится социально-психологический климат в коллективе, снизится

текучесть кадров, повысится работоспособность персонала.

Необходимо отметить, что эффективность деятельности анализируемой организации при рассмотренных изменениях во многом зависит от правильности внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Учреждения.

Далее, по мнению автора, целесообразно провести прогнозную оценку разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников по разработанной автором трехуровневой программе.

Для прогнозной оценки разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников руководством структурных подразделений, как и ранее были привлечены специалист по кадрам и заведующий базой (таблица 15).

Таблица 15 – Прогнозные значения субъективной оценки разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников руководством структурных подразделений учреждения

Субъект / Критерий	Специалист по кадрам	Заведующий базой	Общий балл
Реализация мероприятий по совершенствованию системы стимулирования	10	10	20
Оценка системы стимулирования	10	10	20
Суммарный балл	20	20	40

Таким образом, прогнозная субъективная оценка разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников руководством структурных подразделений учреждения составила 40 баллов.

Результаты прогнозной субъективной оценки разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников рядовыми сотрудниками учреждения представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты прогнозной субъективной оценки разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников рядовыми сотрудниками учреждения

Критерии	Средний балл
Уровень удовлетворенности системой стимулирования	7
Уровень нововведений в системе стимулирования	5
Степень осведомленности о системе стимулирования	9
Степень понимания системы стимулирования	4
Уровень удовлетворенности системой премирования	7
Степень принятия системы стимулирования	7
Удовлетворенность системой материального стимулирования	10
Удовлетворенность системой нематериального стимулирования	10
Удовлетворенность процессом изменений в системе стимулирования	10
Удовлетворенность информационным сопровождением в системе стимулирования	10
Суммарная оценка	79

Результат прогнозной субъективной оценки разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников рядовыми сотрудниками учреждения составляет 79 баллов.

Далее произведен расчет на основе суммарной оценки обеих анкет:

$$\mathcal{E}_n = (40 + 79) / 140 \times 100 = 85 \%$$

Полученное значение составляет менее 85 %, что позволяет сделать вывод о том, что при внедрении разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников система стимулирования будет более эффективной, чем действующая в настоящее время.

С целью проведения субъективной оценки системы стимулирования рядовыми сотрудниками автором проведено анкетирование сотрудников учреждения из числа педагогического персонала в количестве 20 человек.

Для прогнозной объективной (контрольной) оценки системы стимулирования, как и ранее, был привлечен заместитель директора по УВР.

Результаты объективной (контрольной) оценки системы стимулирования представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты прогнозной объективной (контрольной) оценки системы стимулирования

Критерий	Описание
Дифференциация мероприятий системы стимулирования	5 – полный комплекс мероприятий
Распределение ролей и ответственности субъектов системы стимулирования	5 – четко прописаны роли каждого из субъектов
Информационное сопровождение системы стимулирования	5 – п.2 + приказы, распоряжения, графики
Бюджетирование совершенствования системы стимулирования	5 – ежемесячно формируется бюджет затрат
Корректировка системы стимулирования	5 – пересмотр системы стимулирования осуществляется по мере необходимости, но не менее 1 раза в год
Общий балл	25

Можно сделать вывод, что при выполнении разработанных мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников эффективность системы стимулирования будет равна максимальной оценке – 25 баллов.

Общие итоги оценки системы стимулирования сотрудников графически представлены на рисунке 17.

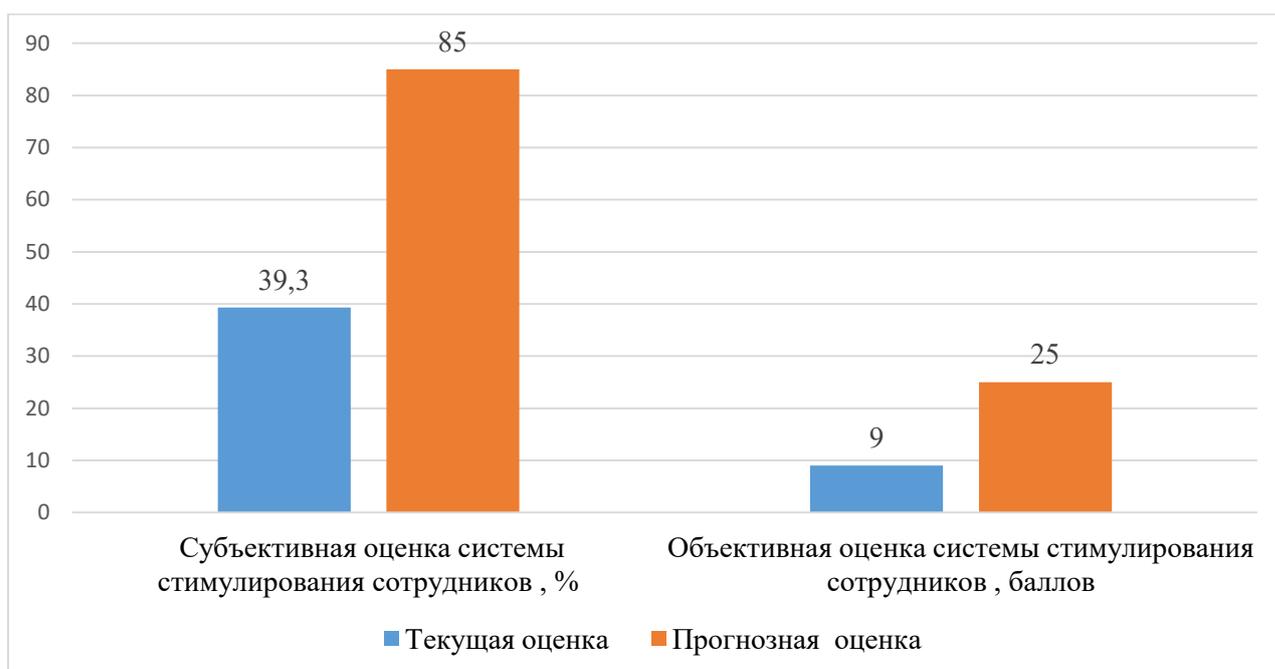


Рисунок 17 – Общие итоги оценки системы стимулирования сотрудников

Таким образом, для создания полноценной системы стимулирования сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» необходимо установление следующих мер:

- внесение изменений по вопросам мотивации труда в действующие локальные акты;
- совершенствование методов нематериального стимулирования;
- планирование развития сотрудников;
- мониторинг кадрового потенциала;
- разработка методических рекомендаций по вопросам отбора в кадровый резерв с перспективой карьерного роста;
- проведение конкурса «Лучший сотрудник»;
- разработка информационных ресурсов, посвященных стимулированию сотрудников.

При внедрении предложенных рекомендаций уровень мотивации сотрудников должен существенно увеличиться, так как рекомендации охватывали различные способы мотивирования, как материальные, так и нематериальные, что должно было удовлетворить различные потребности сотрудников.

Необходимо отметить, что разработанные мероприятия всецело зависят от правильного и своевременного внедрения, и не являются окончательными, поскольку система стимулирования сотрудников должна постоянно подвергаться мониторингу и коррекции, с целью соответствия современным реалиям.

Заключение

В сегодняшней развивающейся экономике рабочую силу можно рассматривать как двигатель предприятия, его потенциал. Произошел сдвиг парадигмы в управлении человеческими ресурсами и роли работника в производстве. Если раньше персонал рассматривался как расходы, то теперь он рассматривается как ресурс и объект инвестиций.

С изменением роли персонала в работе предприятия изменилась роль и функция трудовой мотивации. Однако потребности и цели персонала, которые являются одним из составных элементов системы предприятия, по-прежнему лежат в основе системы стимулирования труда.

Практика показала, что уровень мотивации персонала на предприятии достаточно сложно измерить, а существующие методики не позволяют качественно и полно оценить уровень мотивации трудового коллектива и найти резервы для его повышения, что и определило актуальность выбранной темы исследования.

В настоящее время существует множество различных теорий мотивации. Все они рассмотрены и обсуждены в главе 1. Теории Маслоу и Герцберга особенно часто встречаются на практике. Их теории основаны на базовых физиологических потребностях человека и социальном взаимодействии. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые противоречат друг другу. Среди них выделяются теория потребностей Абрахама Маслоу и двухфакторная теория Фредерика Герцберга, а также многие другие. Тем не менее, руководителям предприятий не стоит принимать во внимание готовые советы по мотивации сотрудников в этих работах. Но вы должны сами понять основные правила и разработать собственную программу мотивации сотрудников.

Исследование мировых мотивационных культур показывает, что в современном мире существует три основных типа мотивации: американская, японская и европейская. Американская школа мотивации в основном

основывается на материальном аспекте. В европейской школе мотивация представлена как смешанная: как материальные, так и нематериальные аспекты. Японская школа мотивации уделяет больше внимания нематериальной мотивации. В японской школе материальная мотивация менее заметна, чем вознаграждения и поощрения.

Эффективная модель мотивации отечественного персонала должна быть основана на имеющемся мировом опыте и методах стимулирования труда, которые могут и должны быть успешно внедрены в систему управления персоналом российских предприятий.

Управление персоналом – это совокупность приемов, средств, методов и технологий организации работы с персоналом. Основной целью управления персоналом в современных условиях является обеспечение предприятия кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Мотивация как функция менеджмента – это процесс создания внутренних стимулов для членов организации действовать для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и по плану.

Мотивированная рабочая сила – залог благополучия организации. Однако одним из самых спорных вопросов остается влияние материальных и нематериальных стимулов на эффективность работы сотрудников.

Автором проведено исследование системы мотивации и стимулирования персонала МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот», которое выявило недостаточную мотивацию сотрудников в связи с недостаточно эффективной системой стимулирования персонала.

Выявленная в ходе работы роль мотивации в управлении персоналом еще раз убеждает в актуальности и современности исследования современного инструмента управления персоналом – стимулирования персонала.

Для создания полноценной системы стимулирования сотрудников в

МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» по мнению автора необходимо установление следующих мер:

- внесение изменений по вопросам мотивации труда в действующие локальные акты;
- совершенствование методов нематериального стимулирования;
- планирование развития сотрудников;
- мониторинг кадрового потенциала;
- разработка методических рекомендаций по вопросам отбора в кадровый резерв с перспективой карьерного роста;
- проведение конкурса «Лучший сотрудник»;
- разработка информационных ресурсов, посвященных стимулированию сотрудников.

При внедрении предложенных рекомендаций уровень мотивации сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот» должен существенно увеличиться, так как рекомендации охватывали различные способы мотивирования, как материальные, так и нематериальные, что должно было удовлетворить различные потребности сотрудников в МАУ ДО «Военно-патриотический парк «Патриот».

Список используемой литературы

1. Аваев В.Е. Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность // Приоритетные направления развития науки и образования. – 2021. – № 2 (9). – С. 211-215.
2. Айталиева В.В., Панасюк М.О. Особенности управления корпоративной культурой в зарубежном подразделении компании Макдональдс / в сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы Сборник статей: в двух частях. – 2021. – С. 121-123.
3. Акберов Р.Р. Эволюция концепции мотивации и стимулирования труда // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2021. – № 5-3 (82). – С. 120-124.
4. Аллин О.Н. Кадры организации // учебное пособие под редакцией О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. М.: Генезис, 2018. – 248 с.
5. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2018. – 248 с.
6. Артюхова И.В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. – 2019. – № 1. – С. 396-399.
7. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2018. - Том 7. – № 4. – С. 84-85.
8. Белозерова Т.В. к вопросу о теории мотиваций трудовой деятельности. В сборнике: Череповецкие научные чтения - 2021 материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 3-х частях. Ответственный редактор: Н.П. Павлова. – 2021. – С. 29-31.
9. Берг О. Мотивация на «ура» / О. Берг // Кадровый вопрос. – 2019. – № 8. – С. 64.
10. Варданын И.С. Менеджмент в России и Германии: организация труда и нематериальная мотивация в структуре управления персоналом //

Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 6. – С. 128-133.

11. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. – 352 с.

12. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда // учебное пособие под редакцией А. Волоссовского. М.: Техносфера - Москва, 2021. – 496 с.

13. Галимзянов И.В., Ялилова А.А. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 9. – С. 152-156.

14. Галимова А.Ш., Закирова Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. – С. 75-78.

15. Герасимчук О.С. Сравнительный анализ мотивации труда в Японии и США // Новая наука: От идеи к результату. – 2021. – № 4-1. – С. 116-118.

16. Глухова А.В., Митрофанова Е.А., Тарасенко В.В. и др. Управление персоналом в России: вызовы XXI: учебное пособие / А.В. Глухова, Е.А. Митрофанова, В.В. Тарасенко и др. – М.: Москва – серия Научная мысль, том книга 6 – 2019 год.

17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.

18. Зими́на О.Г., Мановицкая О.А., Федосеева А.И. Повышение эффективности системы управления персоналом на основе совершенствования механизмов адаптации и мотивации работников организации. В сборнике: Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей XIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – 2018. – С. 24-27.

19. Кардашов В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47-48.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации // учебное пособие под редакцией А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2021. – 512 с.
21. Кибанов А.Я., Захаров, Д.К., Коновалова, В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений // учебное пособие под редакцией А.Я. Кибанова. М.: Москва: Проспект, 2021. – 88 с.
22. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – № 4 (4). – С. 80-83.
23. Кругликова М.Е., Гурьева И.Ю., Шатохина А.О. Мотивационная стратегия управления персоналом в культуре Японии // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2021. – № 11-2. – С. 134-136.
24. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.
25. Литовская Ю.В., Свиридова Г.С., Полькина Я.Ю. Особенности мотивации труда персонала в США и странах Западной Европы / в сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2021. – С. 15-21.
26. Мамалимова Р.А., Рабцевич А.А. Мотивация труда как метод поддержания трудовой дисциплины: опыт Японии, США и Германии // Векторы развития современной науки. – 2021. – № 1. – С. 147-149.
27. Маслова В.М. Управление персоналом, учебник и практикум для академического бакалавриата, 2-е издание, переработанное и дополненное: изд. Юрайт, г. Москва, 2021. – 491 с.
28. Медведева М.В., Ситникова И.Н. Современные теории мотивации // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. – 2021. – № 11. – С. 36-39.
29. Минина А.И. Сравнительный анализ методик оценки деятельности коммерческих банков // Молодой ученый. – 2018. – № 13. – С.

240-243.

30. Мучникова Л.А., Рахметов Д.И., Кузнецов С.А. Зарубежный опыт формирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 6.

31. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2019. – С. 74-77.

32. Овчарова Л.Н. Население России в 2021 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2021 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ. 2021.

33. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. – 386 с.

34. Официальный сайт Муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Военно-патриотический парк «Патриот» [Электронный ресурс]: URL: <http://patriot-nvkz.ucoz.ru/> (дата обращения: 15.09.2022).

35. Рувенный И.Я., Аввакумов А.А. Затраты на программы лояльности и подходы к оценке их эффективности / в сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии материалы XVI Международной научной конференции. Ответственный редактор Л.А. Исмагилова. – 2021. – С. 244-247.

36. Сафейкина А.А., Стеклова О.Е. Зарубежный опыт мотивации персонала // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2021. – № 4 (80). – С. 71-73.

37. Соломанидина Т.О., Калмыкова П.Д. Зарубежный опыт мотивации трудового поведения персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2021. – № 8. – С. 56-60.

38. Степанова С.М., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. – 2019. – № 2. – С. 87.
39. Титова С.В. Различие понятий «мотивация труда» и «стимулирование труда» // Вопросы экономических наук. – 2021. – № 2 (78). – С. 53-55.
40. Томилина Е.П., Агаркова Л.В., Доронин Б.А. и др. Корпоративные финансы: учебн. пособие - Ставрополь: АГРУС, 2021. – 407 с.
41. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 года № 197-ФЗ (в редакции от 11.10.2018 № 360-ФЗ) // Консультант Плюс.(Дата обращения 12.09.2022)
42. Шарифовна Г.А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г.А. Шарифовна, Г.Л. Фагимова, Т.А. Рустемовна. – Волжск: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева. – 2019. – № 3.
43. Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 8 (23). – С. 267-269.
44. Юрова К.И. Понятие и значение мотивации персонала // Уникальные исследования XXI века. – 2021. – № 9 (21). – С. 116-131.

Приложение А

План финансово-хозяйственной деятельности на 2022 год.

«10» января 2022г.

Утверждаю
Директор
(наименование должности уполномоченного лица)
Комитет образования и науки администрации города Новокузнецка
Учредителя (учреждения)
Ю.М. Моисеенко
(расшифровка подписи)

«10» января 2022г.

План финансово-хозяйственной деятельности на 2022г.
(на 2022г. и плановый период 2023 и 2024 годов)

Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя
Комитет образования и науки

Учреждение: МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ "ПАТРИОТ" "ВОЕННО-ПАТРИОТИЧЕСКИЙ ПАРК"

Единицы измерения: руб

КОДЫ	
Дата	10.01.2022
по Сводному реестру глава по БК	32303930
	911
по Сводному реестру ИНН	323Г5035
	4217035292
КПП	421701001
по ОКЕИ	383

Рисунок А.1-План

Продолжение приложения А

Раздел 1. Поступления и выплаты

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Аналитический код	Сумма, руб. (с точностью до двух знаков после запятой - 0,00)			
				на 2022 г. текущий финансовый год	на 2023 г. первый год планового периода	на 2024г. второй год планового периода	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
Остаток средств на начало текущего финансового года	0001	x	x				
Остаток средств на конец текущего финансового года	0002	x	x				
Доходы, всего:	1000			18 063 017,00	17 141 300,00	17 141 300,00	0
в том числе:							
доходы от собственности, всего	1100	120					
в том числе:	1110						
доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений, всего	1200	130		17 339 017,00	16 417 300,00	16 417 300,00	0
в том числе:							
субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания за счет средств бюджета публично-правового образования, создавшего учреждение	1210	130		16 772 000,00	16 398 300,00	16 398 300,00	
субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания за счет средств бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования	1220	130					
прочие доходы от оказания платных услуг	1230	130		567 017,00	19 000,00	19 000,00	
доходы от штрафов, пеней, иных сумм принудительного изъятия, всего	1300	140		0,00	0,00	0,00	0
в том числе:	1310	140					
безвозмездные денежные поступления, всего	1400	150		724 000,00	724 000,00	724 000,00	0
в том числе:							
целевые субсидии	1410	150		0,00	0,00	0,00	
субсидии на осуществление капитальных вложений	1420	150					
безвозмездные поступления	1430	150		724 000,00	724 000,00	724 000,00	
гранты	1440	150					
прочие доходы, всего	1500	180		0,00	0,00	0,00	0
в том числе:							
доходы от операций с активами, всего	1900						
в том числе:							
прочие поступления, всего	1980	x					
из них:							
увеличение остатков денежных средств за счет возврата дебиторской задолженности прошлых лет	1981	510					x
Расходы, всего	2000	x		18 063 017,00	17 141 300,00	17 141 300,00	
в том числе:							
на выплаты персоналу, всего	2100	x		16 890 728,67	16 379 100,00	16 379 100,00	x
в том числе:							
оплата труда	2110	111		12 980 955,00	12 588 000,00	12 588 000,00	x
прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера	2120	112					x
иные выплаты, за исключением фонда оплаты труда учреждения, для выполнения отдельных полномочий	2130	113					x
взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений, всего	2140	119		3 909 773,67	3 791 100,00	3 791 100,00	x
в том числе:							
на выплаты по оплате труда	2141	119		3 909 773,67	3 791 100,00	3 791 100,00	x
на иные выплаты работникам	2142	119					x
страховые взносы на обязательное социальное страхование в части выплат персоналу, подлежащих обложению страховыми взносами	2180	139					x
в том числе:							
на оплату труда стажеров	2181	139					x
социальные и иные выплаты населению, всего	2200	300		0	0	0	x
в том числе:							
социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных социальных выплат	2210	320					x
из них:							
пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных обязательств	2211	321					x
приобретение товаров, работ, услуг в пользу граждан в целях их социального обеспечения	2212	323					x
выплата стипендий, осуществление иных расходов на социальную поддержку обучающихся за счет средств стипендиального фонда	2220	340					x

Рисунок А.2-План

Продолжение приложения А

на выплаты физическим лицам за достижения в области культуры, искусства, образования, науки и спорта, а также на предоставление грантов с целью реализации проектов в области науки, культуры и спорта	2230*	350					x
выплаты населению	2240	360					x
плата налогов, сборов и иных платежей, всего	2300	850		23 000,00	1000	1000	x
из них:							
налог на имущество организаций и земельный налог	2310	851		22 000,00			x
иные налоги (включаемые в состав расходов) в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации, а также государственная пошлина	2320	852					x
уплата штрафов (в том числе административных), пеней, иных платежей	2330	853		1 000,00	1 000,00	1 000,00	x
безвозмездные перечисления организациям и физическим лицам, всего	2400	x		0	0	0	x
из них:							
гранты, предоставляемые бюджетным учреждениям	2410	613					
гранты, предоставляемые автономным учреждениям	2420	623					
гранты, предоставляемые иным некоммерческим организациям (за исключением бюджетных и автономных учреждений)	2430	634					
гранты, предоставляемые другим организациям и физическим лицам	2440	810					
взносы в международные организации	2450	862					
платежи в целях обеспечения реализации соглашений с правительствами иностранных государств и международными организациями	2460	863					
прочие выплаты (кроме выплат на закупку товаров, работ, услуг)	2500	x		0	0	0	x
исполнение судебных актов Российской Федерации и мировых соглашений по возмещению вреда, причиненного в результате деятельности учреждения	2520	831					x
расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего	2600	x		1 149 288,33	761 200,00	761 200,00	0
в том числе:							
закупку научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	2610	241					
закупку товаров, работ, услуг в целях капитального ремонта государственного (муниципального) имущества	2630	243					
прочую закупку товаров, работ и услуг, всего	2640	244		989 888,33	761 200,00	761 200,00	
из них:							
закупку энергетических ресурсов	2650	247		159 400,00			
капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности, всего	2660	400		0	0	0	0
в том числе:							
приобретение объектов недвижимого имущества государственными (муниципальными) учреждениями	2661	406					
строительство (реконструкция) объектов недвижимого имущества государственными (муниципальными) учреждениями	2662	407					
Выплаты, уменьшающие доход, всего	3000	100		0	0	0	x
в том числе:							
налог на прибыль	3010						x
налог на добавленную стоимость	3020						x
прочие налоги, уменьшающие доход	3030						x
Прочие выплаты, всего	4000	x		0	0	0	x
из них:							
возврат в бюджет средств субсидии	4010	610					x

Рисунок А.3-План

Продолжение приложения А

Раздел 2. Сведения по выплатам на закупки товаров, работ, услуг								
1	2	3	4	4.1	Сумма, руб. (с точностью до двух знаков после запятой - 0,00)			8
					на 2022 г. (текущий финансовый год)	на 2023 г. (первый год планового периода)	на 2024 г. (второй год планового периода)	
1	2	3	4	4.1	5	6	7	8
1	Выплаты на закупку товаров, работ, услуг, всего	26000	x		1 149 288,33	761 200,00	761 200,00	
	в том числе:							
1.1	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года без применения норм Федерального закона от 5 апреля 2013 г. N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 14, ст. 1652, 2018, N 32, ст. 5104) (далее - Федеральный закон N 44-ФЗ) и Федерального закона от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 30, ст. 4571; 2018, N 32, ст. 5135) (далее - Федеральный закон N 223-ФЗ)	26100	x					
1.2	по контрактам (договорам), планируем к заключению в соответствующем финансовом году без применения норм Федерального закона N 44-ФЗ и Федерального закона N 223-ФЗ	26200	x					
1.3	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года с учетом требований Федерального закона N 44-ФЗ и Федерального закона N 223-ФЗ	26300	x		0,00	0,00	0,00	
1.3.1	в том числе:	26310	x	x				
	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ	26310.1						
	из них:	26310.1						
1.3.2	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ	26320	x	x				
1.4	по контрактам (договорам), планируем к заключению в соответствующем финансовом году с учетом требований Федерального закона N 44-ФЗ и Федерального закона N 223-ФЗ	26400	x		1 149 288,33	761 200,00	761 200,00	
	в том числе:							
1.4.1	за счет субсидий, предоставляемых на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания	26410	x		370 900,00	19 200,00	19 200,00	
	в том числе:							
1.4.1.1	в соответствии с Федеральным законом N 44-ФЗ	26411	x		0,00	0,00	0,00	
1.4.1.2	в соответствии с Федеральным законом N 223-ФЗ	26412	x		370 900,00	19 200,00	19 200,00	
1.4.2	за счет субсидий, предоставляемых в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации	26420	x		0,00	0,00	0,00	
	в том числе:							
1.4.2.1	в соответствии с Федеральным законом N 44-ФЗ	26421	x					
	из них:	26421.1	x					
1.4.2.2	в соответствии с Федеральным законом N 223-ФЗ	26422	x		0,00			
1.4.3	за счет субсидий, предоставляемых на осуществление капитальных вложений	26430	x					
	из них:	26430.1	x					
1.4.4	за счет средств обязательного медицинского страхования	26440	x					
	в том числе:							
1.4.4.1	в соответствии с Федеральным законом N 44-ФЗ	26441	x					
1.4.4.2	в соответствии с Федеральным законом N 223-ФЗ	26442	x					
1.4.5	за счет прочих источников финансового обеспечения	26450	x		778 388,33	742 000,00	742 000,00	
	в том числе:							
1.4.5.1	в соответствии с Федеральным законом N 44-ФЗ	26451	x					
	из них:	26451.1	x					
1.4.5.2	в соответствии с Федеральным законом N 223-ФЗ	26452	x		778 388,33	742 000,00	742 000,00	
2	Итого по контрактам, планируем к заключению в соответствующем финансовом году в соответствии с Федеральным законом N 44-ФЗ, по соответствующему году закупки	26500	x		0,00	0,00	0,00	
	в том числе по году начала закупки:							
		26510	2022		0,00			
		26510	2023			0,00		
		26510	2024				0,00	
3	Итого по договорам, планируем к заключению в соответствующем финансовом году в соответствии с Федеральным законом N 223-ФЗ, по соответствующему году закупки	26600	x		1 149 288,33	761 200,00	761 200,00	
	в том числе по году начала закупки:							
		26600	2022		1 149 288,33			
		26600	2023			761 200,00		
		26600	2024				761 200,00	

Руководитель учреждения: _____ директор Ю.М. Моисеенко
(уполномоченное лицо учреждения) (должность) (подпись) (расшифровка подписи)

Исполнитель: ведущий экономист Канова А.Е. 53-76-06
(должность) (фамилия, инициалы) (телефон)

" 10 " 01 2022 г.

Рисунок А.4-План

Приложение Б

Штатное расписание МАУ ДО ВПП «Патриот»

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Департаментом Государства России
от 05.01.2004 № 1

УТВЕРЖДЕНО: _____ г. № _____

Присвоено организации от " _____ 20 _____ г. № _____

56,42 единиц

Ю.М. Моисеенко
Ф.И.О.

Форма по ОКЗУД
по ОКПО
0301017

Номер документа	Дата составления
309	02.12.2020

на период 2020-2021 учебный год с "01" декабря 2020 г.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Лимит часов кружковой работы	Количество детей	Количество кружков
309	680	63

1 гр по омп. труда

Структурное подразделение	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Оклад (должностная ставка)		Повышающий коэффициент за стаж		Повышающий коэффициент за стаж		Повышающий коэффициент К4		Фонд заработной платы		Набавки, руб.		Итого фонд заработной платы	Районный коэффициент	Всего, руб. (гр.10+гр.11)	Примечание
			коэффициент	сумма	коэффициент	сумма	коэффициент	сумма	коэффициент	сумма	коэффициент	сумма	%	сумма				
1	2	3	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	7	8.1	8.2	9	10	11	12	13
		Директор	52 242,76	0,00	0,00	0,00	0,00	52 242,76	0,00	0,00	52 242,76	0,00	0,00	0,00	52 242,76	15 672,83	67 915,59	
		Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	47 018,49	0,00	0,00	0,00	0,00	47 018,49	0,00	0,00	47 018,49	0,00	0,00	0,00	47 018,49	14 105,55	61 124,04	
		Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	47 018,49	0,00	0,00	0,10	4 701,85	51 720,34	0,60	28 211,09	79 931,43	0,00	0,00	0,00	79 931,43	23 979,43	103 910,86	
Административно-управленческий персонал	01	Заместитель директора по безопасности жизнедеятельности	41 794,21	0,00	0,00	0,10	4 179,42	45 973,63	0,00	0,00	45 973,63	0,00	0,00	0,00	45 973,63	13 792,09	59 765,72	
		Заместитель директора по административно-хозяйственной работе	36 569,93	0,00	0,00	0,00	0,00	36 569,93	0,00	0,00	36 569,93	0,00	0,00	0,00	36 569,93	10 970,98	47 540,91	

Рисунок Б.1-Штатное расписание

Продолжение приложения Б

Педагогический персонал	02	Заведующий базой	1	10 245,00		0,00	0,00	10 245,00	0,00	0,00	10 245,00	3 073,50	13 318,50	
		Итого:	6	234888,88	0,00	0,20	8 881,27	243 770,15	0,60	28 211,09	271 981,24	81 594,38	353 575,62	
		Педагог дополнительного образования (высшая квалификационная категория)	5,72	10 190,00		0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	58 309,49	17 492,85	75 802,34	
		Педагог дополнительного образования (I квалификационная категория)	4,78	9 447,00		0,00	0,00	9 447,00	0,00	0,00	45 135,59	13 540,68	58 676,27	
		Педагог дополнительного образования (высшее профессиональное образование)	6,67	8 152,00		0,00	0,00	8 152,00	0,00	0,00	54 346,12	16 303,84	70 649,96	
		Педагог-организатор (высшее профессиональное образование)	2	8 152,00		0,00	0,00	8 152,00	0,00	0,00	16 304,00	4 891,20	21 195,20	
		Методист (высшее профессиональное образование)	0,5	8 239,00		0,00	0,00	8 239,00	0,00	0,00	4 119,50	1 235,85	5 355,35	
		Инструктор-методист (высшее профессиональное образование)	1	8 152,00		0,00	0,00	8 152,00	0,00	0,00	8 152,00	2 445,60	10 597,60	
		Итого:	20,67	52332,00	0,00	0,00	0,00	52 332,00	0,00	186 366,71	55 910,02	242 276,73		
		Учебно-вспомогательный персонал	03	Заведующий хозяйством	1	5 298,00		0,00	5 298,00	0,00	0,00	5 298,00	1 589,40	6 887,40
Специалист по кадрам	1			4 767,00		0,00	4 767,00	0,00	0,00	4 767,00	1 430,10	6 197,10		
Мелиннская сестра	1			4 769,00		0,00	4 769,00	0,00	0,00	4 769,00	1 430,70	6 199,70		
Итого:	3			14834,00	0,00	0,00	14 834,00	0,00	0,00	14 834,00	4 450,20	19 284,20		
Кладощик	1			3 709,00		0,00	3 709,00	0,00	0,00	3 709,00	1 112,70	4 821,70		
Обслуживающий персонал	04	Кастелянша	1	3 709,00		0,00	3 709,00	0,00	0,00	3 709,00	1 112,70	4 821,70		
		Сторож	7,5	3 532,00		0,00	3 532,00	0,00	0,00	26 490,00	7 947,00	34 437,00		
		Вахтер	2	3 532,00		0,00	3 532,00	0,00	0,00	7 064,00	2 119,20	9 183,20		
		Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	6	4 062,00		0,00	4 062,00	0,00	0,00	24 372,00	7 311,60	31 683,60		
		Уборщик производственных и служебных помещений	4,75	3 532,00		0,00	3 532,00	0,00	0,00	16 777,00	5 536,41	23 991,11		
		Истопник	0,5	3 532,00		0,00	3 532,00	0,00	0,00	1 766,00	1 977,92	2 571,30		
		Итого:	22,75	25 608,00	0,00	0,00	25 608,00	0,00	1 889,62	85 776,62	25 732,99	111 509,61		
		Всего:	52,42	327 662,88	0,00	0,20	8 881,27	336 544,15	0,60	28 211,09	557 068,95	167 687,59	726 646,16	
		Дополнительно на период сезона												
		Инструктор по физической культуре (высшая квалификационная категория)	1	9 447,00		0,00	0,00	9 447,00	0,00	0,00	9 447,00	2 834,10	12 281,10	

Рисунок Б.2-Штатное расписание

Продолжение приложения Б

Категория	Педагогический персонал	02	Педагог-организатор (высшая квалификационная категория)		Инструктор-методист (высшая квалификационная категория)		Старший инструктор-методист (высшая квалификационная категория)		Итого:						
			1	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00				
			1	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	3 057,00	13 247,00
			1	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	3 057,00	13 247,00
			1	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	0,00	0,00	10 190,00	3 057,00	13 247,00
			4	40017,00	0,00	0,00	40 017,00	0,00	0,00	40 017,00	0,00	0,00	40 017,00	12 005,10	52 022,10
			Всего:	56,42	367679,88	0,00	376 561,15	0,60	28 211,09	597 085,95	22,00	1 889,62	598 975,57	179 692,69	778 668,26

Наименование	Процент т (%)	Итого фонд заработной платы	Районный коэффициент	Всего, руб.
Централизованный фонд	1,76	15 030,71	4 509,21	19 539,92
Базовая часть фонда оплаты труда	69,97	598 975,57	179 692,67	778 668,24
Стимулирующая часть фонда оплаты труда	28,27	177 083,47	53 125,04	314 608,51
Всего ФОТ в месяц местный бюджет	100,00	791 089,75	237 326,92	1 112 816,67

Главный бухгалтер (заместитель главного бухгалтера) Зам. Наталья Букгалтер  личная подпись
 Экономист Власенко Ж.Ю.  личная подпись
 * Доплаты "за ночные", "праздничные", "вечерние" указываются в графе "Примечание" со ссылкой на локальный нормативный акт учреждения, которым предусмотрено доплата.

Рисунок Б.3-Штатное расписание

Приложение В

Анкета

Прошу ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Выберите ответ, который считаете наиболее верным, и выделите его. Если ни один из ответов Вам не подходит, то напишите его сами. Просьба ответить на все вопросы анкеты.

1. Что привлекло Вас при трудоустройстве в данной организации?
 - *заработная плата;*
 - *график работы;*
 - *имидж учреждения;*
 - *возможный карьерный рост.*
2. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?
 - *да;*
 - *нет;*
 - *сложно сказать.*
3. Довольны ли Вы организацией рабочего места?
 - *да;*
 - *нет.*
4. Имеете ли Вы возможность карьерного роста?
 - *да;*
 - *нет;*
 - *сложно сказать.*
5. Какими методами обучения кадров Вы удовлетворены в организации?
 - *подготовка и повышение квалификации;*
 - *тренинг и семинары;*
 - *деловая игра.*
6. Что хотелось бы Вам улучшить в учреждении?
 - *повысить уровень заработной платы;*
 - *создать хорошие условия для отдыха;*
 - *предоставление оплачиваемого времени для обучения персонала.*
7. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?
 - *ДМС, компенсация услуг сотовой связи;*
 - *Оплата посещения культурных, или спортивных мероприятий;*
 - *Оплата обучения.*
8. Какую ценность представляет для Вас получаемая надбавка за непрерывный стаж работы?
 - *высокую;*
 - *низкую.*
9. Какую ценность представляет для Вас организация совместного отдыха?
 - *высокую;*
 - *низкую.*
10. Какие способы вознаграждения персонала Вас хотелось бы получать?
 - *постоянные премии;*
 - *создание условий для отдыха;*
 - *организация коллективных мероприятий.*