

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

БАРСУКОВ ИГОРЬ АЛЕКСЕЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
МБУ СШ «ЮНОСТЬ»

Студент

(И.А. Барсуков)

Руководитель

(В.В. Сербинович)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«15» 02 2019 г.

Красноярск - 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«06» 12 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Барсукову Игорю Алексеевичу

направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Совершенствование системы управления персоналом в МБУ СШ «Юность»

Утверждена: приказом по институту от 06 декабря 2019 г. № 186-УО

2. Срок сдачи работы 11 февраля 2019 г.

3. Содержание пояснительной записи: Введение; 1. Теоретические основы управления персоналом в организации; 2. Бизнес-анализ Муниципального Бюджетного учреждения Спортивная школа «Юность»; 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации; Заключение; Список использованных источников.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль В.А. Петлина

5. График выполнения Введение, 1 глава с 06.12.2018 г. по 17.01.2019 г.

2 глава с 06.12.2018 г. по 25.01.2019 г.

3 глава, заключение, оформление с 06.12.2018 г. по 10.02.2019г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 12.02.2019 г. по 28.02.2019 г.

Дата выдачи задания «06» декабря 2019 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы


подпись

В.В. Сербинович
И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению


подпись студента

И.А. Барсуков
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 77 с., иллюстраций 1, таблиц 7, источников 28.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МАТЕРИАЛЬНОЕ И МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, СИСТЕМА, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в спортивной школе "Юность".

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические основы управление персоналом в организации; изучены основные показатели деятельности спортивной школы; также проведен анализ управления персоналом в МБУ СШ «Юность», разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в спортивной школе "Юность".

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и значение процесса управления персоналом современной организации.....	7
1.2 Основные элементы и этапы процесса управления персоналом...	13
1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению персоналом.....	20
2. БИЗНЕС-АНАЛИЗ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СПОРТИВНАЯ ШКОЛА «ЮНОСТЬ».....	32
2.1 Краткая характеристика Спортивной школы «Юность».....	32
2.2 Анализ основных показателей деятельности.....	41
2.3 Анализ управления персоналом в МБУ СШ «Юность».....	47
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ.....	56
3.1 Предлагаемый порядок расчета выплат стимулирующего характера с учетом применения балльной оценки.....	56
3.2 Рекомендации по внедрению Кодекса корпоративного поведения СШ «Юность».....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

В условиях модернизации российской системы образования от руководителей образовательных организаций ждут прежде всего эффективного управления, обеспечивающего высокое качество деятельности образовательной организации. Одним из аспектов деятельности руководителя в системе социального управления является мотивация труда сотрудников образовательной организации. Руководители посредством реализации механизмов мотивации побуждают сотрудников к эффективной работе и способствуют общему улучшению производительности труда.

Инновационные изменения в спортивной школе зачастую встречают сильное сопротивление со стороны педагогов, несмотря на то, что большинство работников ответственные, талантливые, изобретательные и творческие люди, и без целенаправленного управленческого воздействия обречены на провал.

В создавшихся условиях тема исследования является очень актуальной. Нам видится, что эффективный менеджмент невозможен без понимания мотивов, потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. А значит, руководитель современного образовательного учреждения должен анализировать вопросы мотивации для достижения поставленной цели в рамках решения проблемы организации труда тренеров.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в спортивной школе "Юность".

Для достижения данной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и значение процесса управления персоналом современной организации;
2. Рассмотреть основные элементы и этапы процесса управления персоналом;
3. Провести анализ существующей системы управления персоналом в МБУ СШ «Юность»;

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персоналом.

Объектом исследования является Муниципальное Бюджетное учреждение «Спортивная школа «Юность».

Предмет исследования – система управления персоналом.

Методологическую и теоретическую основу составили следующие научные положения и концепции:

- содержательные теории мотивации (А.Маслоу, Ф.Херцберг, МакКелланд, К. Альдерфер);
- процессуальные теории мотивации (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер,);
- системный, личностный и деятельностный подходы, общие положения теории деятельности (Д.С. Выготский, Б. Ф. Ломов, А.Н. Леонтьев).

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения рекомендаций по совершенствованию системы мотивации работников Муниципального Бюджетного учреждения Спортивная школа «Юность».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение процесса управления персоналом современной организации

Осуществление деятельности организации невозможно без постоянного участия живого труда. Поэтому важная роль в управлении ресурсами принадлежит управлению его операционным персоналом. Результативность этого управления существенно влияет на объем производства и реализации продукции, уровень затрат на оплату труда (а соответственно и уровень себестоимости отдельных видов продукции), размер налоговых платежей (значительная часть которых непосредственно связана с использованием живого труда) и ряд других показателей, определяющих конечные результаты формирования прибыли. Особенno возрастает роль управления персоналом в организациях с большим объемом затрат живого труда.

Понятие персонала организации характеризуется численностью и составом работников, занятых осуществлением его операционной деятельности. В целях эффективного управления этим персоналом на организациях применяется классификация работников занятых деятельностью, по следующим основным признакам:

1. По категориям. В составе персонала организаций выделяют обычно четыре категории работников, связанных с осуществлением деятельности предприятия:

- персонал управления;
- рабочие основного производства;
- рабочие материально-технического оснащения.

2. По должностям и профессиям (специальностям). В соответствии с этим признаком в составе персонала управления выделяются должности руководителей разного уровня (менеджеров) специалистов; в составе рабочих основного производства - профессии охранников.

3. По уровню квалификации. Работники всех основных должностей и профессий (специальностей) в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделяются на ряд квалификационных категорий (разрядов).

4. По полу и возрасту. В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 63 лет; свыше 63 лет; а женщины соответственно до 30 лет; от 30 до 58 лет; свыше 58 лет. В целях эффективного управления персоналом на крупных предприятиях может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

5. По стажу работы в отрасли или на предприятии.

Действующей обычно практикой учета предусматривается группировка работников предприятий со стажем до 1 года; 1-3 года; 3-10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления эта группировка также может быть детализирована.

6. По отношению к собственности. В зависимости от этого признака на предприятиях выделяют работников

- собственников его имущества и наемных работников.

7. По характеру трудовых отношений. По этому признаку, работники подразделяются на постоянных и временных.[13]

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом предприятия. Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике и объему операционной деятельности предприятия и способных обеспечивать основные задачи ее развития в предстоящем периоде.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна и отвечать на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Система целей является основной для определения состава функций управления. До недавнего времени в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце - одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет цели в соответствии с их задачами.

1. Определение потребности в персонале: планирование качественной потребности в персонале; выбор методов расчета количественной потребности в персонале; планирование количественной потребности в персонале;

2. Обеспечение персоналом: получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации; разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале; отбор персонала, его деловая оценка;

3. Развитие персонала: планирование и реализация карьеры и служебных перемещений; организация и проведения обучения;

4. Использование персонала: определения содержания и результатов труда на рабочих местах; производственная социализация; введение персонала,

его адаптация в трудовой деятельности; упорядочение рабочих мест; обеспечение безопасности труда; высвобождение персонала;

5. Мотивация результатов труда и поведения персонала: управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения; управление конфликтами; использование монетарных побудительных систем и т.д.;

6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: правовое регулирование трудовых взаимоотношений; учет и статистика персонала и т.д. [30]

Исходя, из вышеперечисленных задач можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Процесс управления персоналом предприятия базируется на принципах:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
- принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

1. Обусловленность функции управления персоналом целям производства - функции управления персоналом формируются и изменяются непроизвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства;

2. Первичность функции управления персоналом - организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функции управления персоналом;

3. Оптимальность соотношения интра-инфраструктуры - определяет пропорции между функциями направленными на организацию системы

управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции);

4. Экономичность - предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом;

5. Потенциальные имитации - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции выше - нижестоящего сотрудника;

6. Перспективность - следует учитывать перспективы развития организации;

7. Оперативность - своевременное принятие решения;

8. Простота - чем проще система управления персоналом, чем лучше она работает, но это исключает упрощения в ущерб производству;

9. Научность - разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях;

10. Иерархичность - в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями), принципиальной характеристикой которого является несимметричное передача информации «вниз» (детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления;

11. Автономность - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей;

12. Согласованность - взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы

управления персоналом по горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

1. Концентрация - концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраниет дублирование;

2. Специализация - разделение труда. Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций;

3. Параллельность - одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом;

4. Адаптивность (гибкость) - приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы;

5. Преемственность - общая методическая основа проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление;

6. Непрерывность - отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом;

7. Ритмичность - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом;

8. Прямо точность - упорядоченность и целенаправленность информации по выработке определенного решения. [21, с.96]

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются взаимодействием.

1.2 Основные элементы и этапы процесса управления персоналом

Составляющими элементами процесса управления являются назначенная (подобранныя самостоятельно) группа специалистов, целью деятельности которой является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами: определяются перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

В системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

- технико-технологические:

- изменение структуры и форм занятости, дифференциация персонала и формирование «внутреннего рынка труда»;

- непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;

2. Личностные:

- пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;

- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, участие в управленческих решениях;

3. Экономические и социально - политические

- аккумулирование передового опыта управления кадрами;

- создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;

4. Развитие теории управления:

- повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов;

- понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации.

Значительно повысилось значение функции отдела кадров - отбор персонала (особенно руководящего). В связи с этим новый смысл и содержание приобретает такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс предприятия. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов приёма на работу, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров. Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек или нет (плохо, если он через какое-то время заявит о своём уходе).

При отборе кадров определённую помощь оказывают различные источники информации, а именно:

- заявление о приёме (сообщает первое общее впечатление о кандидате);
- фотография (даёт представление о внешности);
- биография (наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности);
- личная анкета (содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем работнике, позволяет не забывать информацию);
- трудовая книжка (подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии);
- рекомендации (освещают все аспекты профпригодности, как правило, делаются только дополнительные выписки);
- разговор с поступающим (даёт возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, даёт личное представление о поступающем);

- пробная работа (способность выполнять определённую работу, обладание навыками);
- медосмотр на профессиональную пригодность (частично содержит характеристики профессиональной пригодности);
- психологические тесты (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность).

Зачастую случается, что необходимо выбирать из двух-трёх кандидатов на замещение должности. Здесь вступает (рекомендуется) система критериев оценки:

- количество труда (объём, выполненный за определённый промежуток времени);
- качество труда (доля брака в работе, качество продукции);
- отношение к работе (инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к работе (к новым ситуациям));
- тщательность в работе (отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов);
- готовность к сотрудничеству внутри организации (отношения в коллективе).

Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3. Отбор оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

4. Определение заработной платы и льгот: Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника;

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. [26, с. 129-13]

Рассмотрим теперь эти этапы более подробно.

Планирование потребности в трудовых ресурсах. При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим

образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает. Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

- оценка наличных ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Набор. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Отбор кадров. На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Определение заработной платы и льгот. Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для

оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Во многих учебниках по менеджменту «социальная адаптация» определяется «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрины, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой.

Подготовка кадров. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Оценка результатов деятельности. Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля.

Подготовка руководящих кадров. Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе (широко применяется в японском менеджменте). Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности.

Управление продвижением по службе. В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, то есть продвижением по службе. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Повышение качества трудовой жизни. Одна из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению персоналом

Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что

1. Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления;

2. В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным;

3. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.[28, с.23]

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Несмотря на это, очень мало работ, посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой. Это можно объяснить следующими причинами, которые приводят многие исследователи японского менеджмента:

1. Происхождение японской системы управления связано исключительно с культурно-историческими особенностями развития Японии, и

поэтому невозможен перенос японских методов управления в культуры других стран;

2. Составляющие японской системы управления взаимосвязаны и, следовательно, использование отдельных ее элементов нерационально;

3. В настоящее время японская модель управления уже неэффективна и в скором будущем, в связи с меняющимися экономическими и психологическими условиями, она сменится на западную.[31, с.80-82]

Все вышеперечисленные аргументы представляются спорными, поэтому проанализируем каждый из этих аргументов.

1. Культурно-исторические особенности происхождения японского стиля управления.

Долгие годы Япония была в полной изоляции от остального мира и развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Анализируя японскую хозяйственную философию, нельзя не увидеть параллелей между этическими взглядами японцев (например, идеями конфуцианства) и современными чертами японской трудовой этики. Так, Конфуций выступал за бережное сохранение старины и ее традиций. Зло, по его мнению, состояло в уклонении от прежних законов. И, как показывает практика, японцы глубоко уважают свои традиции. Конфуций также утверждал: «Ошибки, которые не исправляются, вот настоящие ошибки». На японских предприятиях молодым специалистам позволяет экспериментировать и делать ошибки, так как считается, что только в этом случае можно накопить бесценный опыт для последующей работы в компании. И, как показывает практика, японцы делают все возможное, чтобы не допустить повторения своих ошибок в будущем. Причем они любят учиться как на своем, так и на чужом опыте.

Однако японский профессор К. Сибагаки подчеркивает, что объяснять эффективность японских методов управления персоналом лишь культурными

особенностями развития Японии явно недостаточно. Не отрицая важности этих особенностей, он указывает и на чисто экономическую логичность управленческих методов, что придает им универсальный характер.[28, с.24]

Из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработка плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного найма и система оплаты труда в соответствии со стажем работы. Также в пользу введения системы пожизненного найма говорил тот факт, что нельзя ожидать накопления уникальных производственных разработок «ноу-хау», если имеет место текучесть рабочей силы. Эти бесценные разработки будут постоянно уплывать из компании. Поэтому руководители японских фирм стремились обеспечить стабильность рабочей силы для накопления опыта в компании.

Следует также отметить, что традиционная японская система управления, включающая в себя такие методы управления, как пожизненный наем, система старшинства, групповое принятие решений, сложилась только в 50-е годы и применяется в основном лишь на крупных предприятиях.

Принимая во внимание вышеперечисленные аргументы, мы склоняемся к точке зрения, что японский стиль управления скорее является следствием pragматичного и рационального подхода к управлению, чем культурно-исторического прошлого Японии, и, следовательно, японская система управления может использоваться и в других странах.

2. Взаимосвязанность элементов японской системы управления и неэффективность использования отдельных ее элементов.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Однако, на наш взгляд, указанные японские системы нам проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со схожестью культур трудовых отношений в России и Японии.

Проанализируем элементы японской системы управлению по отдельности.[28, с.25]

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано, прежде всего, с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. По нашему мнению, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на рабочем месте. На многих

современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На наш взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

По моему мнению, руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на новую японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается, прежде всего, во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда, подробно рассматриваемую в работе. Экономическая

рациональность, присущая данным методам, обусловливает желательность их использования в российских организациях.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

3. Неэффективность японской модели управления на современном этапе и наличие тенденций к ее смене на западную.[28]

Данная точка зрения представляется необоснованной, так как сейчас и японская, и западная традиционные системы управления в равной степени утратили свою актуальность. В настоящее время в первоначальном виде они практически не существуют и рассматриваются как пройденный этап. Это связано с наличием существенных недостатков в обеих моделях управления.

Впервые проблему западной «хозяйственной этики» наиболее систематизировано изложил М. Вебер в работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.). В наше время, когда на Западе стали приходить к пониманию неэффективности этики индивидуального труда, эта проблема вновь приобрела актуальность.

Питере и Уотермен в своей работе «В поисках эффективного управления», изданной в 1982 г., одними из первых высказали мнение о неэффективности американских управленческих технологий. И попытались привлечь внимание американских менеджеров к успехам японских компаний, позволившим раскрыть понятие организационной культуры, как мощного инструмента управления, который мобилизует энтузиазм и творчество людей на достижение целей бизнеса. [16]

Но и японская система управления имеет ряд недостатков и не во всем отвечает современным экономическим и психологическим условиям. Основная составляющая системы пожизненный наем становится невыгодной как фирме, так и работникам. Система оплаты по старшинству как основа пожизненного

найма оправдывает себя только при расширении масштабов деятельности компании и, соответственно, увеличении руководящих постов, однако является тяжелым бременем для предприятия при невозможности дальнейшего расширения деятельности.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный наем, оплата по результатам труда, технократическое управления, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный наем, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный наем, сменяется более мягкой его формой - долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс, по нашему мнению, представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной.

Как показывает практика, японцы развивают свою систему, не отказываясь от традиционно присущих восточному управлению, а стремятся адаптировать свой стиль управления к динамично меняющимся социально-экономическим условиям. На наш взгляд, для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы перенять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления.

Рассмотрим основные проблемы совершенствования процесса управления персоналом в России.

В начале XXI века в России вновь обострились проблемы выбора пути и методов дальнейшего развития в рамках рыночной трансформации экономики и в перспективе перехода в постиндустриальную (информационную) стадию развития.

Стоит задача от преимущественно административных решений в сфере экономики перейти к выстраиванию четкого хозяйственного порядка, учитывающего общие закономерности рынка и особенности страны. В этой связи формируются следующие требования к продолжению рыночных реформ: перенесение центра тяжести реформационных усилий на регламентацию хозяйственной деятельности и создание необходимых организационно-

экономических структур, на выработку законов и кодексов поведения субъектов рынка, управленческую деятельность. Таким образом, актуализируется и проблема оптимизации процесса управления персоналом.

При поиске путей решения поставленной задачи целесообразно выделить два уровня: глобальный и национальный.

На глобальном уровне происходит постепенный пересмотр мировых достижений науки управления с точки зрения последствий применения новых технологий и информационной революции. Это касается как концептуальных установок, так и организационно-экономических методов и принципов. На сегодняшний день в управленческой теории сложилась следующая исходная позиция в управлении человеческими ресурсами:

- работники являются наиболее важным активом предприятия;
- реализация поставленных целей невозможна без соответствующей организационной культуры;
- стратегия управления человеческими ресурсами неотделима от общей стратегии фирмы;
- максимальное использование человеческих ресурсов основано на раскрытии творческого потенциала работника;
- основная роль в управлении персоналом отводится непосредственно руководителям, которые планируют, организуют и контролируют работу объекта управления.

Сегодня предприниматель теоретически способен воспринять ту мысль, что любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами. Тем не менее, на практике получается, что управление персоналом на предприятиях осуществляется разными подразделениями, что каждый отдельно взятый работник, по существу, является «ничейным». Никто персонально не думает об использовании потенциала каждого отдельно взятого человеческого ресурса, его стоимости, отдаче и состоянии. А между тем этот

- проблемы с качеством профессионально-квалификационной подготовки и переподготовки персонала. Многие управленцы не изучали в вузах рыночные отношения, а российские специалисты новой формации в основном обучены на зарубежных учебниках, не адаптированных к условиям стремительного перехода к рынку и не рассчитанных на отечественный менталитет. [22, с.22]

Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом, основанная на учете специфики исторического этапа, требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия обновленной организационной культуры.

Организационная культура определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Возможной стратегией переходного к рынку периода в плане изучаемой проблематики является освоение персоналом предприятия философии маркетинга посредством корпоративной ценности — маркетинг. В данном случае под маркетингом понимается философия функционирования предприятия в условиях рынка с ориентацией производственно-сбытовой деятельности на удовлетворение потребностей людей.

Ключевая роль в обновлении организационной культуры и ее использовании в процессе управления персоналом отводится непосредственно руководителям. Но они, прежде всего, сами должны соответствовать изменившимся условиям, улавливать связи между целями предприятия и целями работника, их зависимости друг от друга и от соответствующей прибыли.

2. БИЗНЕС-АНАЛИЗ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СПОРТИВНАЯ ШКОЛА «ЮНОСТЬ»

2.1 Краткая характеристика Спортивной школы «Юность»

Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивная школа «Юность» (далее – СШ «Юность») является некоммерческой организацией, созданной на основании Постановления Администрации г. Зеленогорска Красноярского края от 31.10.2000г. № 1833п «О создании муниципального учреждения спортивная школа».

СШ «Юность» создана для оказания услуг и проведения работ в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Зеленогорска в области образования, физической культуры и спорта, молодежной политики по организации предоставления дополнительного образования, по реализации программ спортивной подготовки, по организации отдыха детей в каникулярное время.

СШ «Юность» обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, физкультурной, спортивной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон об образовании), Федеральным законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (далее – Закон о физической культуре и спорте), иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и настоящим уставом.

СШ «Юность» свободна в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ею дополнительным общеобразовательным программам.

Тип учреждения: бюджетное учреждение.

Организационно-правовая форма: муниципальное учреждение.

Полное наименование СШ «Юность»: Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивная школа «Юность».

Сокращенное наименование СШ «Юность»: МБУ СШ «Юность»

Место нахождения СШ «Юность»: г. Зеленогорск, Красноярского края

Адрес юридического лица: 663690, Красноярский край, г. Зеленогорск, ул. Комсомольская д. 22

Учредителем СШ «Юность» является муниципальное образование город Зеленогорск Красноярского края

Функции и полномочия Учредителя СШ «Юность» осуществляют Администрация ЗАТО г. Зеленогорска (далее – Учредитель) в порядке, установленном постановлением Администрации ЗАТО г. Зеленогорска.

Часть функций и полномочий Учредителя СШ «Юность» передаются для осуществления:

1. Муниципальному казенному учреждению «Комитет по делам физической культуры и спорта г. Зеленогорска» (далее – МКУ «КФиС»);
2. Комитету по управлению имуществом Администрации ЗАТО г. Зеленогорска (далее – Комитет).

Пределы осуществления переданных функций и полномочий Учредителя устанавливаются Уставом СШ «Юность» и (или) муниципальными правовыми актами г. Зеленогорска.

Функции и полномочия учредителя, предусмотренные законодательством Российской Федерации за исключением тех, которые отнесены к функциям и полномочиям Администрации ЗАТО г. Зеленогорска или Комитета в

соответствии с Уставом СЗ «Юность» и (или) муниципальными правовыми актами г. Зеленогорска, осуществляются МКУ «КФиС».

Собственником имущества СЗ «Юность» является муниципальное образование город Зеленогорск Красноярского края.

Полномочия собственника от имени муниципального образования город Зеленогорск Красноярского края осуществляются органами местного самоуправления в соответствии с муниципальными правовыми актами г. Зеленогорска.

СЗ «Юность» находится в ведении МКУ «КФиС».

СЗ «Юность» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество.

СЗ «Юность» имеет печать с изображением герба города Зеленогорска и со своим наименованием, иные необходимые для его деятельности печати, штампы, бланки.

СЗ «Юность» приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

СЗ «Юность» осуществляет операции с поступающими ему в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами через лицевые счета, открываемые в территориальных органах Федерального казначейства в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (за исключением операций, осуществляемых в соответствии с валютным законодательством Российской Федерации).

СЗ «Юность» от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, исполняет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

СЗ «Юность» отвечает по своим обязательствам всем находящимся у нее на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за

счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за СЗ «Юность» собственником этого имущества или приобретенного СЗ «Юность» за счет средств, выделенных собственником ее имущества, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление СЗ «Юность» и за счет каких средств оно приобретено.

По обязательствам СЗ «Юность», связанным с причинением вреда гражданам, при недостаточности имущества СЗ «Юность», на которое может быть обращено взыскание, субсидиарную ответственность несет собственник имущества СЗ «Юность».

Контроль за деятельностью СЗ «Юность» осуществляется в порядке, установленном постановлением Администрации ЗАТО г. Зеленогорска.

В СЗ «Юность» не допускается создание и деятельность политических партий, религиозных организаций (объединений).

До первого января 2018 года СЗ «Юность» находилась в сфере образования, с 01.01.2018 перешла под юрисдикцию министерства спорта. В связи с этим изменились требования к профессиональному образованию тренеров. До 01.01.2018 тренера назывались «Тренер-преподаватель», с 01.01.2018 «Тренер». И на основании приказа Минтруда России от 07.04.2014г. № 193н «Об утверждении профессионального стандарта «Тренер» зарегистрированном в Минюсте России 10 июля 2014 года. В нем говорится, что среднее профессиональное образование в области физической культуры и спорта. Допускается среднее профессиональное образование и подготовка по дополнительным профессиональным программам-программам профессиональной переподготовки в области физкультуры и спорта.

Предметом деятельности СЗ «Юность» является оказание муниципальных услуг, выполнение муниципальных работ в целях

обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Зеленогорска в области физической культуры и спорта, в области образования по организации предоставления дополнительного образования, а также осуществление мероприятий по обеспечению организации отдыха детей в каникулярное время, включая мероприятия по обеспечению безопасности их жизни и здоровья.

Организационная структура управления СШ «Юность» имеет линейно-функциональную структуру управления, представлена на рисунке 2.1.

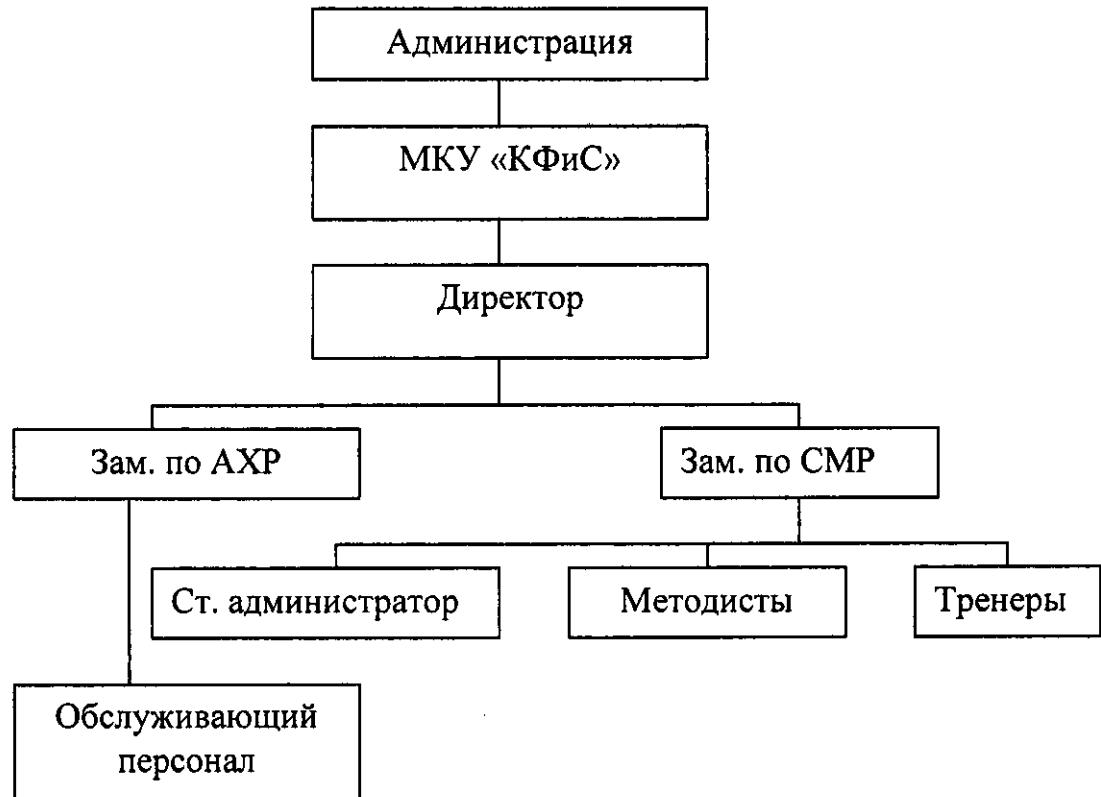


Рис. 2.1 - Организационная структура управления СШ «Юность»

Организационные структуры линейно - функциональные являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают

линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации

Преимуществами данной организационной структуры являются:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение потребления материальных ресурсов, дублирования усилий в функциональных областях;
- в функциональных областях происходит улучшение координации;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- максимальная адаптация к изменениям в производстве;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

Перечислим недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

Основными видами деятельности СЗ «Юность» являются:

Деятельность в области образования:

- оказание услуг в сфере дополнительного образования.

Деятельность в области физической культуры и спорта:

- оказание услуг по спортивной подготовке;

- проведение работ по обеспечению доступа на объекты спорта, находящихся в оперативном управлении СШ «Юность»;
- организация мероприятий по подготовке спортивных сборных команд по видам спорта, предусмотренным реализуемыми в СШ «Юность» образовательными программами и программами спортивной подготовки;
- присвоение юношеских спортивных разрядов: «первый юношеский спортивный разряд», «второй юношеский спортивный разряд», «третий юношеский спортивный разряд»;
- присвоение квалификационной категории спортивных судей – «юный спортивный судья»;
- проведение занятий физкультурно-спортивной направленности по месту жительства граждан.

Организация отдыха детей в каникулярное время.

Компетенция, права, обязанности и ответственность СШ «Юность» определены Законом об образовании, Законом о физической культуре и спорте.

СШ «Юность» вправе осуществлять за счет средств физических и (или) юридических лиц платные образовательные услуги, услуги в области физической культуры и спорта, не предусмотренные установленным для СШ «Юность» муниципальным заданием либо соглашением о предоставлении субсидии на возмещение затрат, на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

СШ «Юность» вправе на основе договоров об образовании, заключаемых между СШ «Юность» и родителями (законными представителями) несовершеннолетних лиц, оказывать платные образовательные услуги, а также оказывать услуги в области физической культуры и спорта по следующим направлениям:

- организация и проведение занятий в группах и индивидуально по общей физической подготовке и видам спорта;

- организация и проведение физкультурных и спортивных мероприятий, фестивалей, спортивных праздников по заявкам юридических и (или) физических лиц.

Порядок определения платы за оказание платных образовательных услуг, услуг в области физической культуры и спорта устанавливается Администрацией ЗАТО г. Зеленогорска.

Платные образовательные услуги предоставляются в порядке, установленном Правилами оказания платных образовательных услуг, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации.

Потребность в платных образовательных услугах, услугах в области физической культуры определяется путем изучения спроса населения.

СШ «Юность» вправе сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания, оказывать услуги, относящиеся к основным видам деятельности СШ «Юность», для физических и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Порядок определения платы для физических и юридических лиц за услуги, относящиеся к основным видам деятельности СШ «Юность» и оказываемые им сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания устанавливается Администрацией ЗАТО г. Зеленогорска.

СШ «Юность» для достижения целей, ради которых она создана, вправе осуществлять следующие виды деятельности, приносящие доход:

- оказание платных образовательных услуг;
- сдача в аренду имущества, закрепленного за СШ «Юность» на праве оперативного управления, с учетом положений настоящего устава;

- организация и проведение семинаров и тренингов по различным вопросам в области физической культуры и спорта;
- организация помощи юридическим и физическим лицам в реализации дополнительных общеобразовательных программ и программ спортивной подготовки, организации досуговой и вне учебной деятельности на договорной основе;
- проведение мероприятий, направленных на повышение профессионализма и роста квалификации тренерско-преподавательского состава иных организаций;
- разработка и реализация методической литературы и пособий в области образования и области физической культуры и спорта;
- оказание услуг спортсооружений, находящихся в оперативном управлении СШ «Юность» для проведения физкультурных мероприятий, массовых спортивных мероприятий, спортивных мероприятий физическим, юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, за исключением муниципальных образовательных учреждений г. Зеленогорска (при реализации ими образовательных программ в рамках утвержденных муниципальных заданий);
- оказание услуг оздоровительного центра, тренажёрного зала;
- сдача в аренду транспортных средств для осуществления перевозки участников физкультурных и спортивных мероприятий;
- реализация (предоставление) иным организациям прав на использование ими труда спортсменов (заключение трансфертных договоров о переходе спортсменов) и получение компенсации за подготовку спортсменов в случае их перехода в другие физкультурно-спортивные организации;
- размещение платежных терминалов, автоматов по продаже товаров, средств связи в помещениях, закрепленных на праве оперативного

управления за СШ «Юность»;

- подготовка правовых, финансовых документов, регламентов, положений и других документов в области физической культуры и спорта для физических, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

В зимний период времени на объекте СШ «Юность» стадион «Труд» заливается ледовая площадка под каток. Это один из доходов платной деятельности СШ «Юность» приносящий ей доход. На стадионе «Труд» работает прокат настольного тенниса, что является также одним из доходов от платной деятельности.

В летнее время в СШ «Юность» осуществляется прокат туристического инвентаря (палатки, спальные мешки, котелки, туристические коврики и прочее), и прокат роликовых коньков.

2.2 Анализ основных показателей деятельности

2.2.1 Система финансирования СШ «Юность»

Финансирование учреждения определяется типовым положением и зависит от среднегодового числа детей, количества групп и часов пребывания одного ребенка в спортивной школе. За счёт государства финансируются услуги в объеме государственного образовательного стандарта.

Бюджетное финансирование – основа финансово-экономического функционирования учреждения, но этих средств не достаточно для полноценной работы учреждения. Бюджет обеспечивает не более 60% потребности учреждения, такое распределение не даёт возможности для улучшения материально-технической базы учреждения. В основном это заработка плата с начислениями и налогами. Внебюджетные средства – это родительская плата.

Финансирование учреждения имеет три источника:

1. Внебюджетные средства - средства родительской платы используется для обеспечения норм санитарно-гигиенического состояния Учреждения;

2. Местный (муниципальный) бюджет используется для выплаты заработной платы обслуживающего персонала, работ по содержанию здания, а также для обеспечения безопасности ведения деятельности Учреждения. Формируется и принимается Городским Советом депутатов города ежегодно, на основании анализа предыдущих периодов;

3. Краевой бюджет используется для обеспечения образовательного процесса и административного управления. Формируется ежегодно, на основании представленного отчета по исполнению муниципального задания за предыдущий год.

Муниципальным заданием для спортивных учреждений является оказание муниципальной услуги по реализации основной общеобразовательной программы образования в соответствии с требованиями Федерального государственного стандарта образования. Муниципальное задание устанавливает требования к составу, качеству, объему и результатам оказания муниципальной услуги.

Основными показателями исполнения муниципального задания являются:

- показатель наполняемости групп;
- показатель укомплектованности кадрами;
- показатель квалификации кадров.

Финансовое обеспечение деятельности бюджетных учреждений осуществляется на основе плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД). Требования к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения утверждены приказом Минфина России от 28.07.2010 № 81н.

В план финансово-хозяйственной деятельности Учреждения заложены средства на расходы:

- 1) расходы на оплату труда;
- 2) начисления на фонд оплаты труда;
- 3) приобретение предметов снабжения и расходных материалов;
- 4) расходы на командировки и служебные разъезды;
- 5) оплата услуг по связи;
- 6) оплата коммунальных услуг;
- 7) прочие текущие расходы на закупки товаров;
- 8) приобретение оборудования и предметов длительного пользования;
- 9) капитальный ремонт.

Суммы, заложенные в план финансово - хозяйственной деятельности Учреждения не являются фиксированными и окончательными. Они зависят от фактического исполнения Учреждением взятых на себя обязательств по уходу и присмотру за детьми, и оказания образовательной деятельности.

ПФХД подлежит корректировке в течение года при изменяющихся показателях исполнения. Ежеквартально Учреждением сдаются отчеты по выполнению муниципального задания.

2.2.2 Анализ доходов деятельности МБУ СШ «Юность»

Для проведения анализа доходов мы рассмотрим планы финансово-хозяйственной деятельности МБУ СШ «Юность» на отчетные даты: 29.12.2016 года и 30.12.2017 года. В таблице 2.1 приведены плановые показатели по поступлениям и выплатам Учреждения.

Таблица 2.1

Показатели по поступлениям Учреждения, т.р.руб.

№ п/п	Наименование показателя	Деятельность по государственному заданию	Деятельность приносящая доход	Всего
1.	Основные средства			
	2016	87 996 538,68	238 403,78	88 234 942,46
	2017	88 938 704,89	525 813,78	89 464 518,67
2.	Недвижимое имущество учреждения			
	2016	67 837 416,02		67 837 416,02
	2017	67 837 416,02		67 837 416,02
3.	Амортизация основных средств			
	2016	42 884 653,94	201 913,78	43 086 567,72
	2017	46 555 717,86	519 313,78	47 075 031,64
4.	Денежные средства учреждения			
	2016		299 329,46	299 329,46
	2017		120 126,00	120 126,00
5.	Имущество полученное в пользование			
	2016	22 590,42		
	2017	44 167,77		44 167,77
6.	Награды, призы, кубки и ценные подарки, сувениры			
	2016			
	2017	29 254,00		29 254,00

Проанализировав таблицу 2.1 мы видим, что основные доходы предприятия это финансирование из местного бюджета ЗАТО г. Зеленогорск, направленных на выплату заработной платы и премии сотрудников, покупку спортивного инвентаря и оборудования для качественного подготовительного процесса спортсменов, закупки хозяйственного инвентаря для проведения текущих и капитальных ремонтов объектов школы и прочих потребностей предприятия, покупки спецодежды и средств индивидуальной защиты. Также предприятие субсидируется из местного бюджета для частичной оплаты по коммунальным платежам (вода, отопление, электроэнергия).

В таблице 2.2 приведены показатели количества детей, посещающих спортивную школу.

Таблица 2.2
Количество детей, посещающих СШ "Юность"

Год	Всего детей	Футбол	Хоккей	Теннис	Полиатлон
2017	576	257	79	140	100
2018	586	276	85	135	90

Как видно из таблицы 2.2, посещаемость детей спортивной школы высокое. В 2018 году увеличилось количество детей на 10 человек. Спортивная школа набирает воспитанников с 5 до 18 лет.

В секции футбол, детей увеличилось на 19 человек, это связано с проведением Чемпионата мира по футболу в России, хоккейная секция увеличилась на 6 человек, а вот в две секции теннис и полиатлон (совокупность видов спортивного многоборья) воспитанников уменьшилось на 5 и 10 человек соответственно.

Наименование платных услуг, оказываемые населению МБУ СШ «Юность» и прейскурант цен, представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Прейскурант цен на платные услуги

Наименование услуг	Единица измерения	Стоимость руб.
1. Прокат теннисного стола,2-х ракеток , шарика	час	60
2. Прокат теннисного стола	час	55
3. Посещение катка (со своим инвентарем)	чел-час	40
4. Прокат коньков для посетителей старше 18 лет	час	40
5. Прокат коньков для посетителей до 18 лет	час	30
6. Заточка коньков всех видов	1 пара	30
7. Прокат спортивного инвентаря и предметов туризма:		
- коньки роликовые	час	33
- защита на колени, локти	час	14
- мяч (волейбольный, баскетбольный)	час	19
- бадминтон	час	27
- скейтборд	час	27
- велосипед	час	43
- коврик резиновый	сутки	9
- котелок походный	сутки	27
- матрац надувной	сутки	27
- мяч (волейбольный, баскетбольный)	сутки	27
- рюкзак	сутки	40
- спальник	сутки	40
- палатка	сутки	67

Спортивная школа имеет и собственный доход от аренды объектов. Это сдача в аренду для проведения корпоративных мероприятий (спартакиады, сдача спортивных нормативов, проведения чемпионатов и первенств) сторонними организациями. Также СШ «Юность» занимается такой платной деятельностью как прокат спортивного и туристического инвентаря.

В летнее время года СШ «Юность» занимается прокатом туристического инвентаря - это палатки, спальные мешки, котелки, туристические коврики и многое другое для проведения активного отдыха на свежем воздухе.

В зимний период это самое любимое занятие горожан - посещение городского катка. В этом направлении СЩ «Юность» является монополистом (каток в городе единственный), что дает ей возможность зарабатывать за короткий зимний период времени неплохой доход. И конечно же у СЩ «Юность» круглогодично существует приносящая доход деятельность - это прокат настольного тенниса.

Исходя из анализа мы видим, что приносящая доход деятельность предприятия увеличилась за 2017 год по сравнению с предыдущим годом. Это благодаря правильному решению руководства СЩ «Юность» после маркетинговых исследований и принятия решения о поднятии цен на прокатную стоимость услуг для населения.

2.3 Анализ управления персоналом в МБУ СЩ «Юность»

Управление персоналом организации признано в России и за рубежом основной задачей менеджмента. Это обусловлено изменением роли и сущности управления персоналом в условиях перехода к информационному обществу, а точнее - к обществу знаний, - когда работник из объекта управления становится объектом-субъектом управления. Кроме изменения работника и характера его труда происходит глобализация экономики, когда выравниваются технологические условия производства, сближается уровень заработной платы, так что только благодаря развитию человеческих ресурсов можно выиграть конкуренцию на рынке.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные менеджеры, чтобы добиться поставленных целей, делают упор на качество человеческого капитала. Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально

реализовать свой опыт и творческие способности. Для того чтобы организовать этот процесс, менеджерам в первую очередь надо правильно отбирать сотрудников, обучать, аттестовать, а также большое внимание надо уделять адаптации сотрудников и их мотивации.

Процесс управления персоналом организации независимо от его содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. Исследуя предприятие как социально-экономическую систему необходимо рассмотреть в определенном экономическом пространстве внутренней и внешней среды. Задачи организации определяются внешней и внутренней средой.

Эффективность процесса управления персоналом определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, квалификации работников, оперативности руководства. Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности корпорации.

В ходе анализа выявлено, что на 01.01.2019 года СШ «Юность» работает 89 сотрудников: администрация, бухгалтерия, педагогический состав, медицинские работники, обслуживающий персонал.

В педагогическом составе трудится:

- 10 мастеров спорта России;
- 1 мастер спорта СССР;
- 3 кандидата в мастера спорта России;
- 2 мастера спорта международного класса;
- 1 перворазрядник.

Укомплектованность кадрами – 100 %, приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Укомплектованность кадрами

№	Должность	Количество, единиц
1	Администрация	12
2	Тренера	23
3	Медицинский персонал	3
4	Сторож-вахтер	30
5	Водители	2
6	Инструктор - методист	3
7	Уборщицы	10
8	Рабочие	6
Итого:		89

Всего в СШ «Юность» трудится 23 тренера, из них 20 (87 %) имеет высшее образование, 3 (13 %) среднее специальное образование, из них 18 (78 %) мужчин и 5 (22 %) женщин.

Также следует отметить, что в спортивной школе трудятся работники мужского и женского пола, что обусловлено спецификой работы.

Таблица 2.5

Распределение работников по половому признаку

	Численность	Удельный вес в %
Мужчины	38	43
Женщины	51	57
Итого	89	100

Достаточная обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов услугооборота и повышения эффективности оказания услуг. В частности, от обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и успех воспитанников спортивной школы.

Проанализировав возраст сотрудников СШ «Юность» и отдельно тренеров мы видим, что средний возраст по школе составляет 50 лет, а у тренеров 41 год. Такая разница обуславливается тем, что на рабочих должностях работают люди пенсионного возраста. Это связано с тем что размер заработной платы в бюджетной сфере очень низкий и на должности уборщиков, сторожей-вахтеров, рабочих молодые люди практически не идут.

Основная цель вида профессиональной деятельности тренера: проведение со спортсменами тренировочных мероприятий и осуществление руководства состязательной деятельности спортсменов для достижения спортивных результатов.

Особенности исчисления ставки заработной платы тренеров СШ «Юность»

1. Объем тренерской нагрузки тренера определяется с учетом максимального объема тренировочной нагрузки в соответствии с этапами многолетней подготовки обучающихся, лиц, проходящих спортивную подготовку;

2. Максимальный объем тренировочной нагрузки устанавливается исходя из требований федеральных стандартов спортивной подготовки и федеральных государственных требований;

3. Предельный объем тренерской нагрузки, выполняемой тренером в СШ «Юность», определяется директором СШ «Юность» в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными

нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

4. Норма тренерской нагрузки тренера в неделю составляет 24 часа в соответствии с Едиными рекомендациями по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год, утвержденными решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 22.12.2017 (протокол № 11), а также Отраслевым соглашением по организациям, подведомственным Министерству спорта Российской Федерации, между Министерством спорта Российской Федерации и общественной организацией «Общероссийский профессиональный союз работников физической культуры, спорта и туризма Российской Федерации» на 2018 - 2020 годы от 06 марта 2018 года;

5. Расчет ставки заработной платы для тренера производится по формуле (2.1)

$$СТ_{зп} = (ДО \times УН / Н_{ч} \times ПК_{кв}), \quad (2.1)$$

где: СТ_{зп} – ставка заработной платы тренера;

ДО – оклад (должностной оклад);

ПК_{кв} – повышающий коэффициент квалификации;

УН – учебная нагрузка в соответствии с тарификацией (часов в неделю);

Н_ч – норма часов за ставку (оклад) в неделю (для тренеров Н_ч = 24).

Нужно отметить, что существуют особые условия допуска к работе тренера- это отсутствие запрета на занятия педагогической деятельностью в соответствии с законодательством Российской Федерации. Прохождение обязательных предварительных (перед устройством на работу) и периодических медицинских осмотров в установленном законодательством Российской Федерации порядке. Рекомендуется тренерам прохождение специальных курсов

повышения квалификации при проведении занятий с детьми дошкольного возраста (4-6 лет).

Хочется отметить , что повышенные требования ни только к тренерскому составу, а также ко всем сотрудникам школы. Это прежде всего отсутствие судимости у персонала, т.к. в СШ «Юность» занимаются несовершеннолетние дети и по законодательству Российской Федерации в школах должны работать сотрудники с отсутствием судимости.

А так как многие преподаватели имели высшее образование в сфере образования, им пришлось пройти профессиональную переподготовку в области физкультуры и спорта. На это мероприятие СШ «Юность» выделила финансовые средства из собственного бюджета.

Причины увольнения персонала.

Прекращение трудовых отношений может иметь место только в случаях, предусмотренных законодательством.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- расторжение трудового договора по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе администрации МБУ ДО ДЮСШ «Юность»;
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества МБУ ДО «ДЮСШ «Юность», изменением подведомственности (подчиненности) либо его реорганизацией;

- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- нарушение установленных Трудовым Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным Трудовым Кодексом или иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Трудовой договор может быть расторгнут руководством МБУ ДО «ДЮСШ «Юность» в случаях:

- 1) ликвидации МБУ ДО «ДЮСШ «Юность»;
- 2) сокращения численности или штата работников;
- 3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе;
- 4) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- 5) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей;
- 6) появление работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- 7) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;
- 8) принятия необоснованного решения руководителем подразделений, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу;

9) однократного грубого нарушения администраторами подразделений своих трудовых обязанностей;

10) представления работником подложных документов при заключении трудового договора;

11) предусмотренных трудовым договором с руководителем МБУ ДО «ДЮСШ «Юность»;

12) в других случаях, установленных ТК РФ и иными федеральными законами.

Помимо указанных оснований, основаниями прекращения трудового договора с педагогическим работником являются:

1) повторное в течение одного года грубое нарушение устава образовательного учреждения;

2) применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, воспитанника;

3) появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения. Увольнение педагогических работников по этим основаниям осуществляется без согласия профсоюза.

Прекращение трудового договора оформляется приказом директора МБУ ДО «ДЮСШ «Юность».

Подбор кадров и прием на работу осуществляют отдел кадров.

При приеме на работу отдел кадров обязан требовать от поступающего:

- заявление о приеме на работу;

- справка из полиции о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования;

- паспорт (или иной документ, удостоверяющий личность);

- трудовую книжку (кроме случаев заключения договора впервые или поступления на работу на условиях совместительства);

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета;
- документ об образовании;

Прием на работу оформляется приказом директора, который объявляется отделом кадров работнику под расписку.

В спортивной школе применяются как материальные, так и моральное методы стимулирования труда.

Методы материального стимулирования:

- 1) выдача премии, надбавки (в пределах имеющихся у МБУ средств);
- 2) установление персональной надбавки стимулирующего характера к должностному окладу;
- 3) награда ценным подарком;
- 4) преимущества и льготы в области социально-культурного обслуживания.

Методы морального стимулирования: 1) объявление благодарности; 2) награждение грамотой; 3) преимущества при продвижении по работе; 4) награждение орденами, медалями и присвоение почетных званий.

В спортивной школе заинтересованы в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так это влечет за собой дополнительные затраты, но часть принятых увольняются в первый год работы. Причиной является неудовлетворенность величиной зарплаты, содержанием, режимом и условиями труда, отсутствие социальных льгот.

Одной из проблем работы с персоналом при привлечении кадров является управление социальной и профессиональной адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

3.1 Предлагаемый порядок расчета выплат стимулирующего характера с учетом применения балльной оценки

После проведенного анализа видно, что в спортивной школе заинтересованы в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так это влечет за собой дополнительные затраты, но часть принятых увольняются в первый же год работы. Причиной является неудовлетворенность величиной зарплаты, содержанием, режимом и условиями труда, отсутствие социальных льгот.

Мы предлагаем размер выплаты стимулирующего характера осуществлять конкретному работнику СШ «Юность» в абсолютной величине и определять по формуле 3.1.

$$C = C_1 \text{ балла} * B_i * K_{\text{исп. раб.вр.}}, \quad (3.1)$$

где: С – размер выплаты стимулирующего характера, осуществляющейся конкретному работнику СШ «Юность» в абсолютной величине в плановом периоде;

C_1 балла – стоимость 1 балла для определения размеров выплат стимулирующего характера на плановый период в абсолютной величине; рассчитывается в срок до начала планового периода и утверждается приказом директора СШ «Юность»;

B_i – количество баллов по результатам оценки труда i -го работника СШ «Юность», исчисленное в суммовом выражении по показателям критериев оценки за отчетный период;

$K_{\text{исп.раб.вр.}}$ – коэффициент использования рабочего времени i-го работника за отчетный период, (формула 3.2)

$$K_{\text{исп. раб.вр.}} = T_{\text{факт}} / T_{\text{план.}} \quad (3.2)$$

где: $T_{\text{факт}}$ – фактически отработанное количество часов (рабочих дней) по должности (профессии) i-м работником за отчетный период;

$T_{\text{план}}$ – норма часов (рабочих дней) по должности (профессии) за отчетный период;

$$C_{\text{балла}} = Q_{\text{стим.}} / \sum_{i=1}^n B_i^{\max}, \quad (3.3)$$

где: $Q_{\text{стим.}}$ - объем средств фонда оплаты труда, направляемых СШ «Юность» для осуществления выплат стимулирующего характера, за исключением персональных выплат, работникам СШ «Юность» в плановом периоде;

B_i^{\max} - максимальное количество баллов, предусмотренное показателями критериев оценки по i-й должности (профессии) работника СШ «Юность».

n – количество штатных единиц в соответствии со штатным расписанием СШ «Юность» на плановый период за исключением директора СШ «Юность», его заместителей и главного бухгалтера;

$$Q_{\text{стим.}} = (Q_{\text{зп}} - Q_{\text{штат}} - Q_{\text{стим. рук}} - Q_{\text{перс}} - Q_{\text{отп}}) / PK, \quad (3.4)$$

где: $Q_{\text{зп}}$ – объем средств фонда оплаты труда СШ «Юность», утвержденный в плане финансово-хозяйственной деятельности СШ «Юность» на плановый период и состоящий из установленных работникам окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат компенсационного и

стимулирующего характера с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или в иных местностях Красноярского края с особыми климатическими условиями;

$Q_{штат}$ - объем средств фонда оплаты труда работников, состоящий из окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по основной и совмещаемой должностям, выплат компенсационного характера с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или в иных местностях Красноярского края с особыми климатическими условиями, определенный на плановый период согласно штатному расписанию СШ «Юность»;

$Q_{стим. рук}$ - объем средств фонда оплаты труда, предназначенный для осуществления выплат стимулирующего характера директору СШ «Юность» (фонд стимулирования директора), заместителям директора и главному бухгалтеру СШ «Юность» с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или в иных местностях Красноярского края с особыми климатическими условиями, утвержденный в плане финансово-хозяйственной деятельности СШ «Юность» в расчете на плановый период;

$Q_{перс.}$ - объем средств фонда оплаты труда, предназначенный для осуществления персональных выплат стимулирующего характера с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или в иных местностях Красноярского края с особыми климатическими условиями на плановый период.

$Q_{отп.}$ – объем средств фонда оплаты труда, направляемый СШ «Юность» в резерв для оплаты отпусков по должностям, замещаемым на период отпуска, с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в

районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или в иных местностях Красноярского края с особыми климатическими условиями на плановый период.

РК – коэффициент районного регулирования, учитывающий размер районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или в иных местностях Красноярского края с особыми климатическими условиями;

$$Q_{отп} = (Q_{зп} \times N_{отп}) / (N_{год} \times n), \quad (3.5)$$

где: $N_{отп}$ – количество дней отпуска по должностям, замещаемым на период отпуска, в плановом периоде согласно графику отпусков, утвержденному в СШ «Юность»;

$N_{год}$ – количество календарных дней в плановом периоде.

Порядок направления экономии от запланированного фонда оплаты труда, полученной за счет вакантных должностей (ставок), дней нетрудоспособности работников СШ «Юность», невыполнения (недовыполнения) работниками СШ «Юность» показателей и критериев оценки за отчетный период, экономии фонда стимулирования директора СШ «Юность», его заместителей и главного бухгалтера определяется СШ «Юность» в коллективном договоре, соглашениях, локальных нормативных актах.

СШ «Юность» вправе детализировать порядок определения $Q_{стим}$ и C_1 балла по видам выплат стимулирующего характера и категориям работников с установлением данного порядка детализации в коллективном договоре, соглашениях, локальных нормативных актах.

Так же мы рекомендуем следующие виды, условия и размеры персональных выплат работникам СШ «Юность», данные рекомендации представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Рекомендуемые виды, условия и размеры персональных выплат
работникам СШ «Юность»**

№ п/п	Виды и условия персональных выплат	Размер к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы, в процентах
1.	Надбавка за опыт работы в занимаемой должности (профессии):	
1.1.	При наличии почетного звания: - начинающегося со слов «Заслуженный», за государственные награды, включая почетные звания Российской Федерации и СССР, за почетный знак «За заслуги в развитии физической культуры и спорта»; - Заслуженный работник физической культуры и спорта Красноярского края (либо другого субъекта Российской Федерации); - за отраслевые нагрудные знаки «Отличник физической культуры и спорта», «Отличник народного просвещения». При наличии спортивного звания у тренера: - Мастер спорта России международного класса; - Мастер спорта России, Гроссмейстер России. При наличии спортивного звания у спортсмена, спортсмена-инструктора - Мастер спорта России международного класса; - Мастер спорта России, Гроссмейстер России. Классность: - первый класс; - второй класс.	40 30 20 30 15 50 20 25 10
1.2.	Выплаты за обеспечение высококачественного тренировочного процесса, напряженность и особый режим работы:	
2.	Тренерам Старшим инструкторам – методистам физкультурно-спортивных организаций, инструкторам-методистам физкультурно-спортивных организаций, старшим инструкторам – методистам, инструкторам-методистам	15
3.	Надбавка молодым специалистам	50
4.	Надбавка специалистам – наставникам	15
5.	Надбавка старшему тренеру	50

Рекомендации:

1. Персональные выплаты, устанавливаемые в процентном отношении к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы исчисляются без учета повышающих коэффициентов, пропорционально отработанному времени;
2. Тренерам исчисление надбавок по пунктам 1.1, 1.2, и 3 таблицы, производится от оклада (должностного оклада), ставки заработной платы с учетом установленной нагрузки.
3. При наличии у работника СШ «Юность» нескольких почетных званий и (или) почетных знаков, размер надбавки за опыт в занимаемой должности (профессии), определяется по одному из почетных званий (почетных знаков), которому соответствует наибольший размер надбавки.

При установлении надбавки за опыт в занимаемой должности (профессии) при наличии почетного звания или почетного знака учитывается наличие почетного звания, почетного знака, связанного с исполнением профессиональной деятельности по должности и соответствующих профилю СШ «Юность».

4. Надбавка за опыт в занимаемой должности (профессии) при наличии спортивного звания, определенная в пункте 1.2 таблицы, устанавливается для тренеров имеющих высшее или среднее профессиональное образование, впервые заключивших трудовой договор с СШ «Юность», осуществляющим деятельность в области физической культуры и спорта, и при этом не получающих персональную выплату молодым специалистам по пункту 3 таблицы. Надбавка за опыт в занимаемой должности (профессии) при наличии спортивного звания устанавливается на срок первых трех лет работы с момента заключения трудового договора.

5. Надбавка за опыт в занимаемой должности (профессии), за классность, устанавливается водителям автомобилей (за исключением водителей автомобилей, управляющих автобусами и специальными легковыми

автомобилями, занятых перевозкой лиц, проходящих спортивную подготовку, (обучающихся).

6. Надбавка молодым специалистам устанавливается специалистам, впервые окончившим одно из учреждений высшего или среднего профессионального образования и заключившим в течение трех лет после окончания учебного заведения трудовой договор по полученной специальности с учреждением, либо продолжающим работу в учреждении по полученной специальности и производится в течение первых пяти лет работы с момента окончания учебного заведения.

7. Надбавка специалистам - наставникам устанавливается на срок не более одного года. Наставничество оформляется приказом СШ «Юность» в целях профессиональной адаптации молодых специалистов.

В таблице 3.2, мы предлагаем выплаты за напряженность и особый режим работы.

Рекомендации:

1. Виды спорта распределяются по группам в следующем порядке:

- к первой (I) группе относятся виды спорта, включенные в программу Олимпийских игр, кроме командных игровых видов спорта;
- ко второй (II) группе относятся виды спорта, не включенные в программу Олимпийских игр, но получившие признание Международного олимпийского комитета и включенные во Всероссийский реестр видов спорта;
- к третьей (III) группе видов спорта относятся командные игровые виды спорта, включенные в программу Олимпийских игр;
- к четвертой (IV) группе видов спорта относятся все иные виды спорта, включенные во Всероссийский реестр видов спорта.

2. Исчисление выплаты за напряженность и особый режим работы (Вн) осуществляется по формуле (3.6)

Таблица 3.2

Выплата за напряженность и особый режим работы

Этапы подготовки	Период обучения (лет)	Размер надбавки (в процентах от оклада (должностного оклада), ставки заработной платы) за одного спортсмена			
		I	II	III	IV
Тренерам в зависимости от этапа подготовки спортсменов по программам спортивной подготовки					
Начальной подготовки	Первый год	1,5	1,5	1,5	1,5
	Второй и последующие годы	2	2	2	2
Тренировочный этап	Первый и второй годы	6	5,4	4,8	4,2
	Третий и последующие годы	10	9	8	7
Совершенствования спортивного мастерства	Весь период	18	16,2	14,4	12,6
Высшего спортивного мастерства	Весь период	36	32,4	28,8	25,2
Спортивно-оздоровительный	группы с нагрузкой менее 6 часов в неделю	0,5	0,5	0,5	0,5
	группы с нагрузкой 6 и более часов в неделю	1	1	1	1
Начальной подготовки	Первый год	1,5	1,5	1,5	1,5
	Второй и последующие годы	2	2	2	2
Тренировочный этап	Первый и второй годы	6	5,4	4,8	4,2
	Третий и последующие годы	6	5,4	4,8	4,2
Совершенствования спортивного мастерства	Весь период	10,8	9,7	8,6	7,6

$$B_n = DO \times (K\%_1 \times v_1 + K\%_2 \times v_2 + K\%_n \times v_n), \quad (3.7)$$

где: ДО – оклад (должностной оклад), ставка заработной платы без учета нагрузки и повышающего коэффициента за наличие квалификационной категории;

$K\%_1, K\%_2, K\%_n$ - суммарная надбавка с учетом количества спортсменов, в процентах.

$$K\% = C_s \times P_d, \quad (3.8)$$

где: C_s - количество спортсменов на этапе подготовки;

P_d – размер надбавки в зависимости от программы обучения и этапа подготовки согласно таблицы 3.1.

v_1, v_2, v_n – коэффициенты участия тренера, тренера-преподавателя в реализации тренировочного (учебного) плана, которые определяются как соотношение установленного тренеру, тренеру - преподавателю объема работы со спортсменом на каждом этапе (периоде) подготовки к объему часов, установленному по программе на определенном этапе (периоде) подготовки.

v_1, v_2, v_n – используется при определении выплаты в бригадном методе работы и одновременной работе двух и более работников, реализующих программу с одним и тем же контингентом занимающихся и не может быть более 1. Устанавливается с учетом конкретного объема, сложности и специфики работы, с последующим распределением фонда оплаты труда по коэффициенту участия каждого конкретного работника (норме отработанных часов).

Данные рекомендации позволяют работникам СШ «Юность» ежемесячно производятся выплаты компенсационного, стимулирующего характера. Что характеризует руководство СШ «Юность» в заинтересованности качественно выполненной работы своих подчиненных, а работников в прилежном выполнение своих должностных обязанностей. В свою очередь я могу порекомендовать руководству СШ «Юность» для еще более высокой заинтересованности их подчиненных выполнять качественно свою работу, проводить конкурсы профессионального мастерства.

По завершении которых, определять лучшего по профессии и вручать им награды материального и морального характера (денежная премия, фотография на доску почета).

Этими действиями руководство СШ «Юность» может поднять корпоративный дух работников. Что приведет к более качественному выполнению должностных обязанностей, соответственно более высоким результатам спортсменов воспитывающихся в СШ «Юность»

3.2 Рекомендации по внедрению Кодекса корпоративного поведения СШ «Юность»

Принятие Кодекса корпоративного поведения будет серьезным шагом в развитии компании и поможет в достижении поставленных целей, при условии «работающего» документа.

Кодекс корпоративного поведения СШ «Юность» должен основываться на общечеловеческих принципах и ценностях и распространяться на все виды деловых взаимоотношений.

Наиважнейшим для персонала организации должно являться стремление создать открытую культуру взаимоотношений, когда люди могут твердо рассчитывать на понимание, и открыто делиться своими проблемами.

Репутация и, соответственно, будущее нашего общества целиком и полностью зависит от каждого из работника, от личной ответственности за деятельность спортивной школы. Только вместе можно показать, что СШ «Юность» – спортивная школа, живущая в соответствии со строгими принципами, общечеловеческими ценностями и высокими стандартами корпоративного управления.

Кодекс корпоративного поведения СШ «Юность» устанавливает принципы корпоративного поведения, которые должны реализовываться в повседневной деятельности спортивной школы.

Данный Кодекс необходимо разрабатывать, преследуя следующие цели:

- укрепление позитивного имиджа;

- повышение успешности спортивной школы;
- управление трудовым поведением работников;
- развитие у персонала чувства сопричастности к деятельности спортивной школы, единства интересов и целей.

Этические нормы устанавливают стандарты поведения для каждого работника.

Эффективное внедрение и соблюдение этических норм является главным приоритетом всех работников СШ «Юность» и обязательным для всех без исключения. Каждый работник несет ответственность за выполнение этих требований.

Этические нормы определяют, что спортивная школа ожидает от своих работников без исключения, вне зависимости от места работы и прошлого опыта.

Репутация честной, открытой компании строго придерживающейся высоких стандартов деловой этики, является залогом ее успеха и процветания. Следование высоким этическим принципам и поддержание репутации – одна из основных задач всех работников. Любые нарушения норм и правил деловой этики могут привести к потере доверия к спортивной школе со стороны деловых партнеров, родителей и государственных структур.

Нужно утвердить следующие этические нормы:

- неотрывность бизнеса от честности, уважения к разным культурным ценностям, достоинствам и правам человека;
- признание важности и ценности высокого уровня корпоративного управления, деловой этики, являющимися одной из движущих сил долгосрочного повышения ценности;
- репутация – как бесценное качество спортивной школы.

Работники должны быть главным достоянием учреждения. Спортивная школа должна стремиться к постоянному совершенствованию и развитию интеллектуального и человеческого капитала.

Принципы к работе с персоналом:

1. Уважение к человеку – это уважение мнений других и терпимое отношение к любым различиям между нами, открытое и доброжелательное обсуждение проблем, совместное решение производственных задач;
2. Бережное отношение к природе – это охрана окружающей среды, использование экологобезопасных технологий, это ответственность перед будущими поколениями;
3. Профессионализм – это глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, совершенствование профессионального уровня;
4. Постоянное развитие и обучение – это непрерывное движение вперед, создание условий для развития талантов и способностей работников, поддержка молодежи;
5. Сотрудничество – это открытое взаимодействие с деловыми партнерами и государственными органами и общественными организациями, целостная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат;
6. Эффективность – это достижение максимальных результатов при условии оптимального использования человеческих, материальных, природных и финансовых ресурсов;
7. Новаторство – это разработка и внедрение новейших технологий и методик в обучении воспитанников;

Отношения в коллективе влияют на настроение работников и их желание работать, во многом определяют результат работы всей организации. Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, работники должны соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- уважительно относиться друг к другу;
- в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей;
- не демонстрировать коллегам свое плохое настроение;
- не скверносоловить, не проявлять несдержанность и агрессию;
- сердечно и искренне хвалить коллег за хорошо выполненную работу;
- всегда извиняться за свое некорректное поведение;
- не переносить дружеские отношения в рабочую обстановку;
- помогать коллегам, делиться знаниями и опытом;
- обсуждать проблемы своего карьерного роста не с коллегами, а с непосредственным руководителем;
- не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие.

1. Отношения между руководителями и подчиненными.

Создание конструктивных профессиональных отношений между руководителями и подчиненными необходимо для ежедневной эффективной работы организации и для ее будущего развития. Работникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- показывать подчиненным пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета;
- не критиковать подчиненных в присутствии других работников, делать это конфиденциально;
- уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес;

- при встрече в коридоре или на открытой территории здороваться первым следует подчиненному;
- входящий в помещение (в том числе руководитель) первым здоровается с присутствующими.

2. Отношения с родителями воспитанников:

- с уважением относиться ко всем родителям без исключения;
- в процессе общения быть сдержаным и тактичным;
- не обсуждать одного родителя с другим;
- выслушивать собеседника, давая ему возможность полностью высказаться;
- критика должна идти после похвалы и быть деловой и конструктивной;
- критические замечания формулировать корректно, не задевая достоинство родителя;
- всегда стараться увидеть проблему или ситуацию глазами родителя;
- в процессе беседы чаще называть собеседника по имени (или имени-отчеству);
- избегать поучительного тона, быть открытыми к аргументам родителя и стараться убедить его в своей правоте;
- предоставлять родителю только ту информацию, которая непосредственно его касается.

3. Проведение собраний и совещаний.

Собрания и совещания – важнейшая составляющая деятельности учреждения. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью. Для этого работникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета:

- приходить на собрания вовремя;
- заранее ознакомиться с повесткой дня и брать с собой все необходимые материалы, заранее подготовленные вопросы или комментарии;

- перед началом собрания или совещания отключать мобильный телефон;
- не использовать собрания в качестве трибуны для решения личных проблем;
- не затягивать свое выступление за счет сокращения времени следующих ораторов.

Одним из конкурентных преимуществ учреждения является исключительное качество работы персонала. Для развития этого преимущества необходимо продолжать нанимать и обучать самых квалифицированных людей, развивая их личный успех, стремиться повышать безопасность условий труда, открытость коммуникации, доверие и справедливое отношение к человеку.

Для спортивной школы должны быть важны не только результаты, но и то, как они были получены. Работникам необходимо следовать этическим принципам, записанным в данном кодексе. Высокие результаты, достижение которых потребует нарушения этических принципов, подорвут репутацию учреждения.

Руководство спортивной школы должно требовать беспрекословного соблюдения Кодекса, не зависимо от должностного статуса работника.

Прежде чем требовать соблюдения Кодекса необходимо эффективно ознакомиться с ним. Традиционный способ «под роспись» будет демонстрировать недоверие к работнику, что противоречит предложенным постулатам документа.

Рекомендуется разместить основные положения Кодекса корпоративного поведения в каждой группе (в рамке на стену), а также вручать именные экземпляры в виде брошюры при посвящении нового сотрудника в члены коллектива по окончании испытательного срока.

Остальные работники могут получить брошюру при награждении за достижения в работе с премией или ценным подарком.

Стоимость брошюры на рынке г. Зеленогорска варьируется от 75 до 100 рублей за экземпляр, услуги дизайнера для разработки макета составляют 1000-1500 рублей. Нам нужен первоначальный тираж в 100 экземпляров, тогда минимальные затраты на брошюры будут равны 8 500 рублей. Для размещения Кодекса корпоративного поведения в каждый кабинет (20 кабинетов) необходимо 2 000 рублей (цена одного экземпляра равна 100 руб.). Минимальные общие затраты составят 10 500 рублей.

Введение Кодекса корпоративного поведения затронет не все показатели. Особое влияние введение Кодекса окажет на уровень производительности труда после окончания периода адаптации и текучесть кадров из-за неправильного отбора персонала, что усилит кадровый потенциал. Наличие Кодекса корпоративного поведения окажет положительное влияние на имидж Муниципального Бюджетного учреждения «Спортивная школа «Юность».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были раскрыты теоретические основы управления персоналом организации, а именно изучена сущность и значение процесса управления персоналом современной организации, рассмотрены основные элементы и этапы процесса управления персоналом, проведен анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению персоналом.

Объектом исследования в работе было Муниципальное бюджетное учреждение Спортивная школа «Юность», которое является некоммерческой организацией, созданной на основании Постановления Администрации г. Зеленогорска Красноярского края от 31.10.2000г. № 1833п «О создании муниципального учреждения спортивная школа».

СШ «Юность» создана для оказания услуг и проведения работ в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления города Зеленогорска в области образования, физической культуры и спорта, молодежной политики по организации предоставления дополнительного образования, по реализации программ спортивной подготовки, по организации отдыха детей в каникулярное время.

Для проведения анализа доходов мы рассмотрим планы финансово-хозяйственной деятельности МБУ СШ «Юность» на отчетные даты: 29.12.2016 года и 30.12.2017 года.

Анализ показал, что основные доходы предприятия это финансирование из местного бюджета ЗАТО г. Зеленогорск, направленных на выплату заработной платы и премии сотрудников, покупку спортивного инвентаря и оборудования для качественного подготовительного процесса спортсменов, закупки хозяйственного инвентаря для проведения текущих и капитальных ремонтов объектов школы и прочих потребностей предприятия, покупки спецодежды и средств индивидуальной защиты. Также предприятие

субсидируется из местного бюджета для частичной оплаты по коммунальным платежам (вода, отопление, электроэнергия).

МБУ СШ «Юность» оказывает платные услуги для населения как в зимний период так и в летний.

Также в ходе анализа выявлено, что на 01.01.2019 года СШ «Юность» работает 89 сотрудников: администрация, бухгалтерия, педагогический состав, медицинские работники, обслуживающий персонал. Прекращение трудовых отношений с сотрудниками осуществляется только в тех случаях, которые предусмотрены законодательством РФ.

В работе разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персоналом.

Разработан Кодекс корпоративного поведения, принятие которого будет серьезным шагом в развитии компании и поможет в достижении поставленных целей, при условии «работающего» документа.

Кодекс корпоративного поведения СШ «Юность» должен основываться на общечеловеческих принципах и ценностях и распространяться на все виды деловых взаимоотношений.

В спортивной школе заинтересованы в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так это влечет за собой дополнительные затраты, но часть принятых увольняются в первый год работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии = Managing Performance: Performance Management in Action : [пер. с англ.] / М. Армстронг, А. Бэрон. – М. : Альпина Паблишер, 2018. - 248 с. - ISBN 978-5-9614-4781-1.
2. Балашов, А.П. Менеджмент [Текст] : Учеб. пособие / А.П. Балашов. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - ISBN 978-5-9558-0365-4. - ISBN 978-5-16-009669-8.
3. Варданян, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала [Текст] / Варданян И. С. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - № 1. - С. 129-132. - ISSN 1028-5857.
4. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст] : учебное пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 151 с. – ISBN 978-5-9614-1728-9.
5. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2016. - 576 с. - ISBN 978-5-9776-0164-1. - ISBN 978-5-16-004527-6.
6. Грибов, В.Д., Веснин, В.Р. Теория менеджмента [Текст] : Учеб. пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 357 с. - ISBN 978-5-16-009193-8.
7. Дорофеев, В.Д., Шмелева, А.Н., Шестопал, Н.Ю. Менеджмент [Текст] : Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 328 с. - ISBN 978-5-16-009538-7.
8. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации [Текст] : Учеб. пособие / О.В. Евтихов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 297 с. - ISBN 978-5-16-009537-0.
9. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : Учеб. пособие / А.П. Егоршин. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 378 с. - ISBN 978-5-16-006048-4.

10. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст] : Учеб. пособие / А.П, Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2016. - 352 с. - ISBN 978-5-16-009526-4.
11. Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2017. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0262-2. – ISBN 978-5-16-002614-5.
12. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным деривативам [Текст] / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 3. - С. 50-57. - ISSN 0234-4505.
13. Леухин, А.О. Мотивация персонала: факторы и приоритеты качества трудовой жизни [Текст] / А. О. Леухин, К. Р. Максимова // Вопросы экономики и права. - 2018. - № 12. - С. 61-65. - ISSN 2072-5574.
14. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М. : Кнорус, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-406-013-6.
15. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Л.И, Лукичева ; под ред. Ю.П, Анискина. – М. : Издательство « Омега-Л», 2016. – 263 с. – ISBN 978-5-370-01892-3.
16. Маслова, Е. Л. Менеджмент [Текст] : Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 336 с. - ISBN 978-5-394-02414-6.
17. Минасян, С.С. Мотивация персонала [Текст] / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2017. - №1. - С. 401-403. – ISSN 2072-0297.
18. Мицкевич, А.А. Анализ сбалансированности действующей системы оплаты труда [Текст] / Андрей Мицкевич, Денис Грошев // Экономические стратегии. - 2017. - № 6/7. - С. 146-153. - ISSN 1680-094X.
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник / О.К. Минева, С.А. Арутюнян, Е.А. Белик [и др.]. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2016. – 272 с. - ISBN 978-5-98281-419-7 («Альфа-М»). - ISBN 978-

5-16-010493-5 («ИНФРА-М»).

20. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : Учеб. пособие / Под ред. проф. В.П. Пугачева - М. : ИНФРА-М, 2017. -394 с. - ISBN 978-5-16-004575-7.

21. Скаженик, Е. Н. Выявляем мотивы для повышения эффективности работы подразделения [Текст] / Е. Н. Скаженик // Справочник кадровика. - 2016. - № 2. - С. 139-142. - ISSN 1609-3437.

22. Сугаренко, Е.Ю. Сотрудники производства: мотивация на результат [Текст] / Е. Ю. Сугаренко // Справочник кадровика. - 2016. - № 3. - С. 138-142. - ISSN 1609-3437.

23. Сушко, А.В. Оценка ценностей как один из инструментов управления мотивацией персонала [Текст] / Сушко А.В. // Российское предпринимательство. - 2017. - № 7. - С. 82-89. - ISSN 1994-6937.

24. Тебекин, А.В. Менеджмент [Текст] : Учебник / А.В. Тебекин. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 384 с. - ISBN 978-5-16-009321-5.

25. Удалов, А.С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход [Текст] / Удалов А.С., Удалова Н.А. // Российское предпринимательство. - 2017. - № 9. - С. 42-51. - ISSN 1994-6937.

26. Управление организацией [Текст] : Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 736 с. - ISBN 978-5-16-009693-3.

27. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Текст] : Учеб. пособие / А.Г, Фаррахов. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 272 с. - ISBN 978-5-16-009073-3.

28. Фонарева, С. Мотивация на лояльность [Текст] / С. Фонарева // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - 2018. - № 3. - С. 14.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Борсукова Игоря Алексеевича

Ф.И.О.

группы 225УМ кафедры Менеджмента
направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»
на тему Совершенствование системы управления персоналом в МБУ СП
"Юность"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 77 страницах, 5 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы эффективный менеджмент невозможен без понимания мотивов, потребностей человека и правильного использования стимулов к труду, а следовательно, руководитель современного образовательного учреждения должен анализировать вопросы мотивации для достижения поставленной цели в рамках решения проблемы организации труда тренеров.
2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности
3. Положительные стороны работы изучены теоретические основы управление персоналом в организации; изучены основные показатели деятельности спортивной школы; также проведен анализ управления персоналом в МБУ СП «Юность», разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в спортивной школе "Юность".
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 28 литературных источника

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы значительных недостатков в работе не выявлено

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы ПК-4 способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управлеченческих задач; ПК-13 способность участвовать в разработке стратегии УЧР организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; ПК-39 владение навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Сербинович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

« ____ » 2019 г.


подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу
студента (ки) Барсуков Илья Алексеевич
Ф.И.О.

группы 205У кафедры менеджмента
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 менеджмент
полное наименование специальности (направления)

на тему совершенствование системы управления персоналом
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 77 страницах, 5 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы эффективный менеджмент персонала без потери мотивов, побуждающих человека и привлекательные условия для сближения с ним к труду, а следовательно, руководитель должен анализировать в будущем мотивации для достижения поставленной цели.
2. Логическая последовательность достижение цели проекта в полном соответствии с логической последовательностью
3. Положительные стороны работы использование теоретические основы управления персоналом в организаций; изучение основные показатели деловой этики и морали; проведение анализа ухвачение персоналом в будущем "юности"; разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в связи "юности"
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны
5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 28 научных источников
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Недостатки работы недостаточно полно раскрытое не-
материальное стимулирование

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику рекомендую
внедрить в практику кодекс корпоративного
правления.

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Барсуков
Ф.И.О.

Игорь Алексеевич

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра

Рецензент Сергей Александрович Терогоров мбусм «Юность»

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«___» 20 ___ г.



А. Григорьев

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

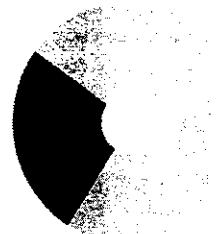
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 4
Начало загрузки: 20.02.2019 06:45:08
Длительность загрузки: 00:00:01
Имя исходного файла: Барсуков И
Размер текста: 109 кБ
Символов в тексте: 105648
Слов в тексте: 7064
Число предложений: 290

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 20.02.2019 06:45:09
Длительность проверки: 00:00:02
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
26,29%	0%	73,71%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	6,58%	Формирование корпоративной культуры организации Диплом - бес...	http://rosdiplom.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[02]	0,04%	Кодекс корпоративной культуры абразивный завод» Контент-платф...	http://pandia.ru	20 Окт 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	5,17%	1. Общие положения. У С Т А В Муниципального бюджетного учрежде...	http://docplayer.ru	02 Ноя 2018	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 10

Еще заимствований: 14,49%