**Д И П Л О М Н А Я Р А Б О Т А**

на тему:

 «Организация и совершенствование стимулирования труда в учреждении»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧРЕЖДЕНИЯ И ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

 1.1. История создания, цели, задачи учреждения

 1.2. Организационная структура управления учреждением

 1.3. Основные виды деятельности

 1.4. Характеристика персонала учреждения

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ

 2.1 Анализ основных технико-экономических показателей

 2.2. Анализ основных и оборотных средств учреждения

 2.3. Анализ финансового состояния учреждения

 2.4. Анализ финансового результата деятельности учреждения и пути его

улучшения

3. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В УЧРЕЖДЕНИИ

 3.1. Теоретические основы стимулирования труда

 3.2. Организация и виды стимулирования

трудовой активности персонала

 3.2.1. Моральное стимулирование трудовой активности

3.2.2. Материальное стимулирование трудовой активности

 3.3. Пути совершенствования стимулирования труда в учреждении

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организациями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для организаций различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Основой организации теперь становится новая организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов. Для этого необходимо создавать в организации такую систему стимулирования труда, которая удовлетворит цели, как работников так и организации**.** В современных условиях совершенствование организационного поведения работников учреждений культуры приобретает особую актуальность при адаптации их деятельности к быстро меняющейся рыночной конъюнктуре. Эффективное функционирование учреждений во многом зависит от организационного поведения сотрудников. В связи с этим возникает необходимость изучения проблем формирования и регулирования организационного поведения персонала, выявления мотивирующих и демотивирующих факторов, а также разработки на основании этого эффективных методов стимулирования, позволяющих реализовать различные модели организационного поведения, нацеленные на достижение стратегических целей и экономических результатов. Организационное поведение персонала имеет сложную структуру. Несмотря на то, что существует множество работ, посвященных исследованию организационного поведения и его составляющих, проблема эффективной мотивации труда персонала остается актуальной во всех отраслях. В частности недостаточно исследованы вопросы мотивации и стимулирования работников учреждений культуры. Множественность научных источников обусловливает многообразие подходов к определению таких ключевых понятий организационного поведения как мотивация, мотив, стимул, а также к описанию мотивационного процесса. В настоящее время нет единства взглядов на оптимальную систему стимулирования труда работников, в т. ч. и на материальное стимулирование. Перечисленные выше причины и актуальность данной темы обусловили выбор темы дипломной работы. В дипломной работе рассматривается организация и совершенствование стимулирования труда в учреждении, анализ основных мотивирующих и демотивирующих факторов, исследование удовлетворенности работников разнообразными аспектами трудовой деятельности на примере МУК ВЦ «Галерея».

Целью дипломной работы является разработка теоретических положений, научно-методических подходов организации и совершенствования стимулирования труда персонала, анализ состояния стимулирования труда и разработка предложений по совершенствованию стимулирования труда в учреждении. В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи дипломной работы: дать общую характеристику анализируемого учреждения; проанализировать финансово- экономические показатели деятельности учреждения; изучить и обобщить научные труды отечественных и зарубежных ученых по организации и совершенствованию стимулирования труда; проанализировать состояние стимулирования труда в учреждении и определить основные тенденции совершенствования стимулирования труда работников МУК ВЦ «Галерея»; исследовать используемые системы стимулирования труда в МУК ВЦ «Галерея»; выявить факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее влияние, и перспективные направления совершенствования системы стимулирования труда работников МУК ВЦ «Галерея»; рассмотреть пути совершенствования организации стимулирования труда в учреждении; предложить рекомендации по совершенствованию организации стимулирования труда в исследуемом учреждении.

Объектом исследования является организационное поведение работников Муниципального учреждения культуры ВЦ «Галерея». Предметом исследования являются процессы регулирования организационного поведения на основе мотивации и стимулирования работников, система стимулирования работников учреждения и их трудовая активность.

Теоретическую и научно-методологическую основу дипломной работы составляют работы отечественных и зарубежных ученых, основные выводы и ключевые положения ученых экономистов, нормативно – правовые акты действующего Российского законодательства, учебная литература и монографии ученых-экономистов, периодические издания по теме дипломной работы, данные Интернета, нормативная документация, результаты непосредственного наблюдения, опроса. Информационной базой дипломной работы явились: формы финансовой отчетности, аналитические и иные материалы МУК ВЦ «Галерея», нормативно-правовые документы.

В процессе написания дипломной работы применены следующие методы исследования: системный подход, экономико-статистический анализ, сравнение, графический метод, интервью и собственные наблюдения. Содержание дипломной работы изложено на страницах, она состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы, содержащей источников, приложений. Работа включает рисунков и таблиц. В введении обоснованна актуальность темы дипломной работы, сформулированы цели и задачи. В 1 главе дана общая характеристика исследуемого учреждения и его деятельности. Во 2 главе проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности учреждения. В 3 главе проведен анализ состояния и предложены пути совершенствования стимулирования труда в учреждении. В заключении даны основные результаты и выводы, полученные в ходе исследования.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧРЕЖДЕНИЯ И ЕГО

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. История создания, цели, задачи учреждения

Муниципальный выставочный центр «Галерея» был образован в 1993 году. На основании решения исполнительного комитета Ижевского Горсовета народных депутатов от 7 октября 1993 г. № 313/1 зарегистрирован Устав муниципального выставочного центра «Галерея». Учредителем центра является отдел культуры горисполкома. Место нахождения: г. Ижевск, ул. Карла Маркса 244а. Основным источником финансирования производственно-хозяйственной деятельности Центра, социального развития коллектива и оплаты труда работников служат средства государственного бюджета, определяемые по нормам. МУК ВЦ «Галерея» действует на основе законодательных актов Российской Федерации и Удмуртской Республики, Закона УР «О культуре», нормативно-правовых актов Министерства культуры РФ и УР и Устава. МУК ВЦ «Галерея» является муниципальным научно-просветительным, научно-исследовательским учреждением, муниципальным хранилищем памятников материальной и духовной культуры. Учреждение МУК ВЦ «Галерея» является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет и иные, в том числе валютные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием и наименованием Учредителя, угловой штамп, эмблему и товарный знак, приобретает имущественные и неимущественные права, может быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде. Учреждение отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в его распоряжении денежных средств. Субсидиарную ответственность по обязательствам несет собственник имущества – Комитет по управлению имуществом Администрации г. Ижевска. Целью деятельности МУК ВЦ «Галерея» является: поднятие престижа г. Ижевска как культурного центра; изучение и развитие аутентичного фольклора, народных ремесел приуральского региона; создание условий для реализации творческого потенциала художников различных направлений и стилей; установление и развитие региональных, межнациональных и международных культурных отношений. Муниципальное учреждение культуры ВЦ «Галерея» не преследует цели получения от основной деятельности прибыли, вместе с тем вправе осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создается. Источником формирования средств МУК ВЦ «Галерея» являются: поступления из городского бюджета; добровольные взносы и поступления от граждан, ведомств, учреждений и организаций; поступления от входной платы и платных услуг населению, реализации изделий декоративно-прикладного искусства.

1.2. Организационная структура управления учреждением

Рассмотрим организационную структуру учреждения (рис 1).

Директор

Зам. директора по осн. деятельности

Зам. директора по АХЧ

Главный

бухгалтер

Главный

инженер

Художественный

салон

(открыт 11.11.99г.)

Отдел по туризму и экскурсиям

Отдел художественных ремесел

ремесел

планово-бухгалтерский отдел

Выставочный зал «Галерея»

(открыт 11.11.99г.)

Отдел технического обслуживания

Отдел снабжения

Транспортно-хозяйственный отдел

Рис.1. Организационно – управленческая структура МУК «ВЦ Галерея»

Отношения Учредителя и МУК ВЦ «Галерея» регулируются действующим законодательством, а также договором. Договор между Учредителем и Учреждением определяет взаимные обязательства сторон, условия, порядок финансирования деятельности Учреждения Учредителем, материальную ответственность сторон, основания и условия расторжения договора, решение социальных вопросов. Высшим органом управления анализируемого учреждения является директор, который назначается (снимается) Учредителем по согласованию с трудовым коллективом.

Правоотношения директора и Учредителя регулируются контрактом, который определяет права, обязанности и ответственность директора. Директор наделяется всеми необходимыми полномочиями для выполнения своей задачи. Он осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с Уставом учреждения и действующего законодательства Российской Федерации. Директор учреждения выполняет следующие функции: лично принимает решения по срочным, не терпящим отлагательства вопросам; занимается детальными вопросами финансового планирования; осуществляет и контролирует практическое воплощение в жизнь разработанной политики учреждения; назначает и представляет к назначению перед Учредителем высших должностных лиц; обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, а также моральных и материальных стимулов подъёмов производства, повышение ответственности за порученное ему дело и за итоги работы коллектива; поддерживает высокое моральное состояние работников учреждения, содействует установлению хорошей репутации учреждения, устойчивой клиентуры, его деловых связей; решает все вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручает решение отдельных вопросов соответствующим руководителям функциональных и производственных подразделений. В непосредственном подчинении директора находятся главный инженер, главный бухгалтер, заместитель директора по основной деятельности и заместитель директора по административно-хозяйственной части.

Главный инженер определяет техническую политику и перспективы развития учреждения, направления реконструкции и технического перевооружения производства. Он обеспечивает своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования. Принимает меры по совершенствованию организации производства и труда, созданию наиболее благоприятных условий работы и повышению культуры производства. В подчинении главного инженера находится отдел технического обслуживания.

Заместитель директора по основной деятельности занимается постоянным поиском более выгодных партнеров (и поставщиков, и покупателей) для повышения эффективности деятельности учреждения, принимает меры к своевременному заключению договоров с поставщиками и потребителями, к расширению прямых хозяйственных связей с ними. В его подчинении также находятся отдел по туризму и экскурсиям и отдел художественных ремесел. Отдел художественных ремесел занимается разработкой новых, перспективных изделий сувенирной продукции, изготавливаемых лабораторией художественных ремесел, входящей в состав этого отдела. В ноябре 1999 года открыт выставочный зал «Галерея», который также находится в подчинении заместителя директора по основной деятельности. Сотрудники выставочного зала организуют и проводят выставки художников различных направлений, тематические экспозиции, а также проводят выставки-продажи изделий декоративно-прикладного искусства.

Главный бухгалтер организует работу планово-бухгалтерского отдела. Основной задачей главного бухгалтера является подготовка, организация и ведение всего процесса бухгалтерского учета и контроля учреждения.

Планово-бухгалтерский отдел выполняет функции финансово-экономического отдела. Главная задача работников финансовой службы учреждения состоит, прежде всего, в реализации обеспечивающей функции финансов путем укрепления финансового положения учреждения. В этой связи в задачи финансовой службы входит: рациональное использование бюджетных средств; создание финансовых ресурсов для производственного и социального развития, выполнение финансовых обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками, по выплате зарплаты и других обязательств, вытекающих из финансового плана, а также организация расчетов; разработка и реализация финансового плана; осуществление мер по эффективному использованию основных фондов, доведение размеров собственных оборотных средств до максимума, обеспечение сохранности и ускорение оборачиваемости оборотных средств, контроль финансового состояния учреждения.

1.3. Основные виды деятельности

Целью деятельности МУК ВЦ «Галерея» является: поднятие престижа г. Ижевска как культурного центра; изучение и развитие аутентичного фольклора, народных ремесел приуральского региона; создание условий для реализации творческого потенциала художников различных направлений и стилей; установление и развитие региональных, межнациональных и международных культурных отношений.

Муниципальное учреждение культуры ВЦ «Галерея» не преследует цели получения от основной деятельности прибыли, вместе с тем вправе осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создается.

Источниками формирования средств МУК ВЦ «Галерея» являются: поступления из городского бюджета; добровольные взносы и поступления от граждан, ведомств, учреждений и организаций; поступления от входной платы и платных услуг населению, реализация изделий народных промыслов.

Сведения об основных направлениях деятельности приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Сведения об основных направлениях деятельности (функциях) учреждения МУК «Выставочный центр «Галерея»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование функции |   Краткая характеристика | Правовое обоснование возникновения функции |
| Выставочная деятельность | Организация временных выставок современного искусства, а также выставок, связанных с историей и культурой города и республики. Научная разработка и создание экспозиций, проведение стационарных и передвижных выставок с участием Российских и зарубежных фирм. | Устав «Выставочного центра «Галерея» |
| Экскурсионно-просветительская деятельность | Экскурсии по выставкам, чтение лекций, проведение мастер-классов, концертов, пресс-конференций, художественных акций, праздников. Организация культурно-массовых мероприятий на основе договоров с творческими коллективами, художниками, мастерами народных промыслов и др. | Устав «Выставочного центра «Галерея» |
| Обучающая деятельность | Общеразвивающие программы для дошкольников и школьников: обучение декоративно-прикладному творчеству и народным ремеслам для всех возрастов. | Устав «Выставочного центра «Галерея» |
| Туристическая деятельность | Выездные экскурсии: маршруты по Ижевску и республике ( более 30 тем), а также по городам России  | Устав «Выставочного центра «Галерея» |
| Изготовление сувениров и изделий декоративно-прикладного творчества | Работы мастеров по направлениям: керамика, батик, лозоплетение, лаковая миниатюра, береста.Выполнение художественных работ и оказание услуг в целях удовлетворения общественных потребностей. | Устав «Выставочного центра «Галерея» |
| Реализация художественной продукции | Работа художественного салона с продажей изделий народных промыслов и декоративно-прикладного творчества, живописи, графики, мелкой пластики, фото. | Устав «Выставочного центра «Галерея» |

Дополнительными источниками средств МУК ВЦ «Галерея» являются прибыль от реализации изделий и продукции отдела художественных ремесел, поступления за выполнение услуг материального характера согласно заключенным договорам с государственными, частными и общественными предприятиями и по заказам населения, от туристско-экскурсионной и выставочной деятельности, реализации изделий декоративно-прикладного искусства в художественном салоне. Прибыль от реализации изделий отдела художественных ремесел используется на развитие отдела (приобретение оборудования, оснастки, освоение новых направлений), на разработку новых видов изделий, расширение ассортимента. Продукция этого отдела в целом носит сувенирный характер. Большое внимание уделяется национальной тематике. Ассортимент изделий постоянно изменяется и расширяется. Разработку новых изделий осуществляет художник дизайнер. Продукция этого отдела пользуется спросом у иностранных граждан.

На базе лаборатории художественных ремесел с населением ведутся занятия, на которых методисты обучают таким народным ремеслам, как плетение из лозы, роспись по дереву, гобелен, керамика. В студии декоративно-прикладного творчества «Гармония» проводятся творческие занятия для детей: ИЗО и керамика, интеллектуальные игры и лепка из теста, грамота и счет, ритмопластика и развитие речи; индивидуальные консультации логопеда и психолога, для школьников открыта школа гитары.

Экскурсоводы проводят экскурсии для детей старших и подготовительных групп, взрослых. Формируются маршруты экскурсий по желанию заказчика.

Научные сотрудники проводят цикл лекций по искусству 20 века. Выставочный зал проводит различные выставки. Проводится демонстрация видеофильмов о русском изобразительном искусстве.

Как видно, для осуществления поставленных целей и задач ВЦ организовал несколько видов деятельности, есть среди них и организация работы художественного салона, где представлены как профессиональные художники Удмуртии, мастера народных промыслов, декоративно-прикладного искусства, так и всемирно известные центры декоративно-прикладного искусства России (гжель, Жостово, хохлома, суксунские самовары и др.).. Данная выставка – продажа, постоянно действующая, и является источником постоянного дополнительного дохода МУК ВЦ «Галерея». Изделия народных художественных промыслов формируют эстетические потребности и вкусы потребителей. В связи с развитием иностранного и отечественного туризма, проведением различных международных выставок, культурных и спортивных мероприятий спрос на художественные изделия и сувениры постоянно растет.

1.4. Характеристика персонала учреждения

Эффективность деятельности учреждения во многом определяется персоналом. Наличие квалифицированных, творчески относящихся к делу, ответственных и исполнительных работников влияет на успех хозяйствования в любой сфере деятельности. В развитии экономики трудовые ресурсы играют более важную роль, чем материальные, поэтому руководство учреждения уделяет особое внимание вопросам количественного и качественного обоснования численности работников. Работники учреждения составляют трудовой коллектив. Работник - это физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Рассмотрим структуру кадров МУК ВЦ «Галерея» за 2005 – 2006 г.г. в таблице 2, рис.2..

Таблица 2.

 Структура кадров МУК ВЦ «Галерея»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории персонала | По состоянию на 01.01.2005 | По состоянию на 01.12.06 |
| Количество человек | % к итогу | Средний уровень образования | Количество человек | % к итогу | Средний уровень образования |
| Руководители |  9 | 12.7 | 17,3 |  12 |  15,2 | 17,5 |
| Специалисты |  30 |  42,2 | 14,8 |  32 |  40,5 |  15,7 |
| Служащие |  8 |  11,3 | 10,8 |  15 |  19,0 |  11,9 |
| Рабочие |  24 |  33,8 |  11,4 |  20 |  25,3 |  12,2 |
| итого |  71 |  100 |  54,3 |  79 |  100 |  57,3 |

Примечание: бальная оценка - высшее образование – 18 б, неполное высшее - 15 б, среднее специальное – 12 б, среднее - 10 б, неполное среднее – 8 б.

Количество совместителей в 2005 году составило 13 человек, а в 2006 году – 6 человек. Количество человек, находящихся в декретном отпуске увеличилось с 6 человек в 2005 г до 8 человек в 2006 г. В 2006 году численность работников увеличилась на 8 человек, но при этом уменьшилось количество человек, работающих по совместительству на 7 человек. Наблюдается рост среднего уровня образования по всем категориям персонала. В 2005 году уровень образования ниже на 3 балла, при этом количество рабочих больше на 4 человека, а рабочие места не требуют высокой квалификации и образования.



 на 01.01. 2005. на 01.12. 2006.

Рис. 2. Структура кадров по состоянию на начало 2005 г и конец 2006 г.

В 2006 году количество руководителей увеличилось на 3 человека в связи с выходом в декретный отпуск 2 человек из этой категории, и в 2006 году введена дополнительно новая ставка заместителя директора по коммерческим вопросам.. Количество служащих увеличилось на 7 человек, так как в 2005 г было 3 смотрителя и 4 кассира, а в 2006году стало 9 смотрителей и 5 кассиров. Средний возраст по категориям составил: руководители – 42,7 лет, специалисты – 34,8 лет, служащие – 54,2 лет, рабочие – 54,5 лет. Старшее поколение наблюдается в категориях служащих и рабочих, это в основном, люди пенсионного возраста. Это объясняется тем, что молодое поколение стремится получить образование, молодым людям, как правило, нужна работа с более высокой оплатой труда. С низкой заработной платой связана и большая текучесть кадров – по собственному желанию (ст. 31 КЗот РФ).

Важнейшей характеристикой состояния персонала предприятия является его динамика. Движение персонала учреждения учитывается разными показателями, среди которых значительное место занимают:

 коэффициент оборота по приему работников:

 К об.пр = Чпр/ Чср х100 (1),

 где Коб.пр - коэффициент оборота по приему работников,

 Чпр – число принятых работников,

 Чср – среднесписочная численность работников.

 Кпр 2005 г = 27 /71 \*100 = 38 %, Кпр 2006 г = 9 /71 \*100 = 12,7 % ;

 коэффициент оборота по выбытию работников:

 Коб.выб. = Чув / Чср (2),

 где Коб.выб. - коэффициент оборота по выбытию работников,

 Чув - число уволившихся работников,

 Чср - среднесписочная численность работников

 К об. выб. 2005 г = 34 /71 \*100 = 47,9 %, Коб.выб 2006 г = 6/71 \*100 = 8,5 %

 коэффициент текучести кадров:

 Ктек=(Чув.пос.ж.+Чув.нар.дисц.)/Чср (3),

 где Ктек - коэффициент текучести кадров,

 Чув по с. ж. - количество уволившихся по собственному желанию,

 Чув.нар.дисц - количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины,

 Чср - среднесписочная численность работников.

 Кт 2005 г = 34 /71 \*100 = 47,9 %, Кт 2006 г = 6/71 \*100 = 8,5 %

Показатели движения рабочей силы МУК ВЦ «Галерея» представлены в таблице 3.

Таблица 3

 Анализ движения персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  2005г |  2006г | Изменение,(+,-) |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. |  71 |  71 |  0 |
| 2.Принято с начала года, чел. |  27 |  9 |  - 18 |
| 3. Выбыло за год, чел. |  34 |  6 |  -28 |
| 4. В т. ч. по собственному желанию |  34 |  6 |  - 28 |
| 5. Коэффициент приема, % |  38,0 |  12,7 |  - 25,3 |
| 6. Коэффициент увольнения, % |  47,9 |  8,5 |  - 39,4 |
| 7. Коэффициент текучести, % |  47,9 |  8,5 |  - 39,4 |

Как видно из таблицы 3, среднесписочная численность работников за 2005 и 2006 год не изменилась. В 2006 году по сравнению с 2005г коэффициент приема на 25,3 % меньше, так как в 2005 г принято 27 человек, а в 2006 - 9 человек. Коэффициент увольнения в 2006г меньше на 39,4 %, так как в 2005г выбыло 34 человека, а в 2006г – 6 человек. Коэффициенты текучести равны коэффициентам увольнения, так как все выбывшие работники уволились по собственному желанию. В 2005 году коэффициент текучести достаточно высок по причине низкой заработной платы, в 2006 году заработная плата была увеличена с 1 октября Постановлением Правительства РФ от 30.09.2006 № 590 «О повышении с 1 октября 2006 года размера тарифной ставки (оклада) первого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений». Количество уволившихся человек уменьшилось в 2006 году и по причине смены администратора выставочного зала.

Смена кадров происходит в любой организации. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Принято считать, что естественная текучесть (3-5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Показатель текучести в 2005 году говорит об излишней текучести персонала.

1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ

2.1. Анализ основных технико-экономических показателей

Хозяйственная деятельность бюджетных организаций может изучаться и анализироваться как в целом, так и в разрезе отдельных составляющих ее процессов. Организациям, финансируемым из бюджета, присущ целый ряд характерных особенностей, которые необходимо принимать во внимание при проведении анализа хозяйственной деятельности.

 1.Бюджетные организации расходуют государственные средства по целевому назначению, что предполагает строгое соблюдение финансовой дисциплины.

 2.Новая система исполнения бюджетов по расходам предусматривает финансирование расходов распорядителей средств со счетов Главного государственного казначейства Министерства финансов и территориальных органов государственного казначейства.

 3.Финансирование большинства бюджетных организаций в отличие от хозрасчетных предприятий осуществляется путем распределения бюджетных ресурсов «сверху», а не в результате прямого зарабатывания» у потребителя. Финансовое положение бюджетных организаций, состояние их расчетов с дебиторами и кредиторами зависят не от количества и качества услуг, а от своевременности и полноты выделения средств из бюджета.

 4. В ходе осуществления своей хозяйственной деятельности организации расходуют государственные средства согласно установленной смете расходов в соответствии с бюджетной классификацией. Это отрицательно сказывается на гибкости экономического управления, возможностях оперативного маневрирования в условиях быстро меняющихся условий хозяйствования.

 5. Некоммерческий характер деятельности бюджетных учреждений и затратный принцип финансирования не предполагают формирование позитивного финансового результата.

Финансирование учреждений культуры осуществляется как за счет средств бюджета, так и за счет внебюджетных средств, которые создаются путем оказания платных услуг. В МУК ВЦ «Галерея» сфера платных услуг развивается по следующим направлениям: организация временных выставок; экскурсии по выставкам, чтение лекций, проведение мастер-классов, концертов, праздников, художественных акций; обучение декоративно-прикладному творчеству и народным ремеслам для всех возрастов, общеразвивающие программы для дошкольников и школьников; выездные экскурсии: маршруты по Ижевску и республике, а также по городам России; работа художественного салона с продажей изделий народных промыслов и декоративно-прикладного творчества, живописи, графики, мелкой пластики, фото; изготовление и реализация сувениров и изделий декоративно-прикладного творчества. На основании данной классификации можно построить следующую факторную модель состава внебюджетных средств МУК ВЦ «Галерея» (рис 3).

Внебюджетные средства

Организация выставок

Проведение

экскурсий по

выставкам

вы

Обучение декоративно-прикладному творчеству

Выездные экскурсии

Изготовление и реализация сувениров

Реализация художественной продукции

Количество проданных билетов

Прочие

Стоимость одного билета

Стоимость одного билета

Стоимость экскурсии по теме

Количество обучаемых

Стоимость обучения

Количество изготовленных изделий

Стоимостное выражение изготовленной продукции

Количество экскурсий

Стоимость экскурсии

Сумма выручки

Праздники

Художественные акции

Мастер классы

Концерты

Рис.3. Факторная модель состава внебюджетных средств МУК ВЦ «Галерея»

Экспериментальная лаборатория художественных ремесел МУК ВЦ «Галерея» выпускает несколько видов продукции. Товарная структура выпуска продукции представлена в таблице 4 и на рис. 4.



Рис. 4.Товарная структура выпуска продукции

Таблица 4

 Показатели структуры выпуска товарной продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  2005 год |  2006 год  |  Изменение |
| Наименование продукции | тыс.руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу | Абсолютное | Темп роста, % |
| Изделия художественной обработки дерева |  147 |  58,5 |  112 |  26,1 |  -35 |  76,2 |
| Изделия из глины |  92  | 36,7 | 285 | 66,4 | 193 | 309,8 |
| Береста | - | - | 27 | 6,3 | 27 |  |
| Батик | 12 | 4,8 | 5 | 1,2 | -7 | 41,7 |
| Финифть | - | - | - | - | - | - |
| Итого: | 251 | 100 | 429 | 100 | 178 | 170,9 |

Как видно из таблицы 4, выпуск товарной продукции в 2006 году по сравнению с 2005 возрос на 178 тыс. рублей или на 70,9 %. Этот рост произошел в основном в связи с увеличением выпуска изделий из глины, чей удельный вес увеличился с 36,7% до 66,4%, и выпуском изделий из бересты, чей удельный вес составил 6,3%. Но вместе с тем на 7 тысяч рублей сократился выпуск батика. Причиной этого послужил тот факт, что в штатах организации имеется лишь один художник по батику, которому предоставлялся отпуск без содержания. На 35 тыс. рублей сократился выпуск изделий художественной обработки дерева. По выпуску изделий из дерева увеличился брак не по вине работника, причиной которого послужила поставка некачественной древесины. По причине низкой заработной платы не предоставляется возможным принять художника по финифти. Приведенные данные свидетельствуют о том, что объемы выпуска продукции не постоянны, подвержены сильным перепадам, большому влиянию внешних факторов (поставка исходных материалов). Несмотря на то, что в 2006 году наметился рост выпуска и реализации продукции лаборатории художественных ремесел, данный рост не покрывает уровня инфляции и говорит о необходимости более эффективного использования трудовых ресурсов, повышения производительности труда, поиска новых надежных поставщиков.

Производительность – это универсальный экономический показатель, характеризующий результаты труда на всех уровнях управления, определяется отношением объема выпущенной продукции к численности персонала, а также отношением объема выпущенной продукции к трудоемкости или трудозатратам, измеряемым рабочим временем:

 П = В / Чп (4),

 где П – производительность труда,

 В – объем выпущенной продукции,

 Чп – численность персонала.

Рассчитаем производительность труда работников, занятых непосредственно выпуском изделий: П 2005 = 251 /5 = 50,2 тыс. руб /год, П 2006 = 429 /6 = 71,5 тыс.руб./год. В 2006 году по сравнению с 2005 годом производительность труда одного работника лаборатории художественных ремесел больше на 21,3 тыс. руб. /год.

Основным источником поступления внебюджетных средств МУК ВЦ «Галерея» является реализация изделий народных промыслов в художественном салоне. В таблице 5 приведен анализ динамики выручки от реализации товаров, на рис. 5 показана динамика роста объема реализации.

Таблица 5

Показатели объемов реализации в художественном салоне за 2005 и 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год, руб. | 2006 год, руб. |  Изменение |
| Выручка: | Абсолютное, руб.(+,-) | Относительное, % |
| 1 квартал | 599885,20 | 849193,50 | +249308,30 | +41,6 |
| 2 квартал | 719391,40 | 892184,95 | +172793,55 | +24,0 |
| 3 квартал | 916126,87 | 1217440,60 | + 301313,73 | +32,9 |
| 4 квартал | 977990,08 | 1259948,95 | + 281958,87 | +28,8 |
| Всего | 3213393,55 | 4218768,00 | +1005374,45 | +31,3 |

Анализ динамики выручки показал, что сумма выручки в 2006 году по сравнению с 2005г увеличилась на 1005374,45 рублей или на 31,3%.

Производительность составила П2005 = 3213393 /5 = 642678 руб /год, П 2006г = 4218768 / 5 = 843753 руб /год. В 2006 году по сравнению с 2005 годом производительность труда увеличилась на 201075 руб/год. Но если учитывать инфляцию, то производительность труда работников, занятых реализацией незначительно повысилась (на 70 тыс. руб. за год)



Рис. 5. Динамика роста объема реализации изделий в художественном салоне.

В таблице 6 приведен анализ показателей по производству и реализации продукции.

Таблица 6

 Показатели по производству и реализации продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год, тыс. руб. | 2006 год, тыс. руб. |  Изменение |
| Абсолютное(+,-) | Относительное, % |
| Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами |  1442,0 | 2199,0 |  + 757,0 | + 52,5 |
| Продано товаров несобственного производства | 2942,0 | 3896,0 |  + 954,0 | + 32,4 |
| Остатки готовой продукции собственного производства на конец года | 194,0 | 232,0 |  +38,0 |  + 19,6 |
| Остатки товаров для перепродажи на конец года | 2914,0 | 3051,0 |  + 137,0 |  + 4,7 |

Из таблицы 6 видно, что в 2006 году по сравнению с 2005 годом показатели по производству и реализации продукции увеличились, отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг больше на 757,0 тыс. руб. или на 52,5 %. Продано товаров несобственного производства больше на 954,0 тыс. руб. или на 32,4 %. В 2006 году по сравнению с 2005 годом увеличились остатки готовой продукции собственного производства на 19,6 % , что составило 38 тыс. руб. и остатки товаров для перепродажи на 4,7 % или на 137, тыс. руб. Увеличение остатков продукции незначительно с учетом инфляции, а увеличение объема реализации можно оценить как положительный фактор.

В таблице 7 приводятся данные об объеме платных услуг населению по видам и сравнение поступлений 2005 и 2006 год.

Таблица 7

Показатели поступлений и источников внебюджетных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники внебюджетных средств ( виды услуг) | Поступление внебюджетных средств |  Изменение  |
|  2005 г. |  2006 г. |
| сумма, тыс. руб. | удельный вес, % | сумма, тыс. руб. | удельный вес, % | Абсолютное (+,-) | Относительное, % к 2005г. |
| Культуры | 207 | 17,5 | 341 | 18,1 | 134 | 64,7 |
| Туристские | 848 | 71,8 | 1354 | 72,0 | 506 | 59,7 |
| Прочие виды платных услуг | 126 | 10,7 | 185 | 9,8 | 59 | 46,8 |
| Итого | 1181 | 100 | 1880 | 100 | 699 |  59,2 |

По данным таблицы 7 видно, что общая сумма поступлений по внебюджетным средствам увеличилась в 2006 г. по сравнению с 2005 г. на 59,2 %. Если же рассматривать каждый источник, то видно, что доходы от услуг культуры увеличились на 64,7 %, туристских услуг на 59,7 %, прочих видов услуг на 46,8 %. Наибольший удельный вес занимает доход от туристских услуг - 71,8 % в 2005 г, 72% в 2006 г. (рис.6). Отмечается увеличение объема платных услуг по всем видам услуг, что говорит о плодотворной и результативной работе учреждения в 2006 году.



 2005 г. 2006 г.

Рис.6. Динамика объема платных услуг населению по видам, тыс. р.

Основным источником поступления внебюджетных средств является реализация художественных изделий, в том числе собственного производства (табл.8)

Данные таблицы 8 показывают, какую часть в общем обороте занимает продажа товаров собственного производства (рис.7)

Таблица 8

Динамика реализации продукции и платных услуг населению

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год, тыс. руб. | 2006 год, тыс. руб. | Абсолютное изменение, (+, -) тыс. руб. | Относительное изменение, % |
| Оборот розничной торговли | 3205,0 | 4393,0 | + 1188,0 | + 37,1 |
| Из него продано товаров собственного производства | 262,0 | 393,0 |  + 131,0 | + 50,0 |
| Объем платных услуг населению | 1138,0 | 1836,0 | + 698,0 | + 61,3 |

Из таблицы 8 видно, что оборот розничной торговли в 2006 г. по сравнению с 2005 г увеличился на 37,1 %, абсолютный рост составил 1188 тыс. руб. При этом на 50 % увеличился оборот по продаже товаров собственного производства. Можно сделать вывод о том, что в 2006 г. по сравнению с 2005г. доходы значительно возросли, если не учитывать инфляцию.



Рис.7 Доля проданных товаров собственного производства в общем объеме реализации.

Рассмотрим деятельность МУК ВЦ «Галерея» в целом по внебюджетной деятельности, сведем показатели в таблицу 9.

Таблица 9

Основные технико-экономические показатели работы учреждения по внебюджетной деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  2005 г |  2006 г |  Изменение |
| Абсолютное | Темп роста, % |
| Доходы бюджета, всего, тыс. руб. | 4243,2 | 5609,2 |  +1366 | 132,2 |
| Доходы от продажи услуг, тыс. руб. | 713,6 | 1429,5 |  +715,9 | 200,3 |
| Доходы от продажи товаров, тыс. руб. | 3529,6 | 4179,7 |  +650,1 | 118,4 |
| Расходы всего, тыс. руб. | 4286,9 | 5585,9 |  +1299 | 130,3 |
| В т. ч. на заработную плату из внебюджетных источников | 1229,9 | 1749,2 |  +519,3 | 142,2 |
| Результат исполнения бюджета, тыс. руб. | - 43,7 | 23,3 |  +67 |  |
| Среднесписочная численность, чел. | 71 | 71 |  - |  - |
| Производительность труда, тыс. руб. в год | 59,8 | 79,0 |  +19,2 |  132,1 |
| Годовой фонд оплаты труда | 3497,3 | 4652,0 | +1154,7 | 133,0 |
| Среднегодовая заработная плата 1 работника, руб. | 4104 | 5460 |  +1356  | 133,0 |
| Фондоотдача | 1,194 | 1,733 |  +0,539 | 145,1 |
| Величина расходов на 1 рубль реализованной продукции, услуг | 1,010 | 0,996 |  - 0,014 | 98,6 |

Из таблицы 9 видно, что результаты деятельности в 2006 году по сравнению с 2005 годом улучшились увеличилась производительность труда на 32,1 %, увеличилась фондоотдача на 45,1 %, увеличилась среднегодовая заработная плата 1 работника на 33 %.

2.2. Анализ основных и оборотных средств учреждения

Основные средства (фонды)- та часть производственных фондов, которая участвует в процессе производства длительное время, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на изготовляемый продукт постепенно, по частям, по мере использования.

В процессе анализа основных средств изучают состав, структуру, состояние, уровень обеспеченности и эффективность их использования бюджетными учреждениями в ходе выполнения хозяйственной деятельности. В соответствии с планом счетов исполнения сметы расходов учреждений, финансируемых из бюджета, выделяют 9 групп основных средств. В процессе анализа устанавливается абсолютная динамика, а также структурные изменения в составе основных средств учреждения. В таблице 10 приведены данные об основных средствах МУК ВЦ «Галерея». Как видно из таблицы 10, доля зданий в общей стоимости основных средств в 2006 году по сравнению с 2005 увеличилась на 461537,94 рублей. Этому способствовала передача в оперативное пользование здания от городского комитета по управлению имуществом по адресу Песочная 10. И в то же время с баланса сняты здания по адресу Бородина 9 . Так же увеличилась доля машин и оборудования на 118148,98 рублей, что объясняется приобретением оборудования для отдела художественных ремесел, компьютерной и множительной техники для работы бухгалтерии. Уменьшилась доля инструмента и хозяйственного инвентаря на 132494 рубля. Доля прочих основных средств увеличилась на 15039,61 за счет приобретения рояля. За анализируемый период произошло увеличение основных средств на сумму 608891,97 рублей. Это обусловлено приростом объектов группы «Здания» на 461537,94 рублей и группы «Машины и оборудование» на 118148,98. Также присутствует прирост транспортных средств на 146659,44 рублей. Установлено незначительное увеличение по группе « Прочие основные средства» на 15039,61 рублей. Абсолютное изменение стоимости основных средств можно оценить положительно. В то же время снизилась доля инструмента и хозяйственного инвентаря на 21,76 %.

Таблица 10

 Состав и структура основных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды основных средств | На 01.01.06 | На 01.01.07(после переоценки) | Изменения,(+, -) |
| сумма | удельный вес, % | сумма | удельный вес, % | сумма | удельный вес, % |
| Здания | 918846 | 27,02 | 1380383,94 | 34,43 | +461537,94 | +75,8 |
| Сооружения |  - |  - |  - |  - |  - |  - |
| Передаточные устройства |  - |  - |  - |  - |  - |  - |
| Машины и оборудование | 945880 | 27,82 | 1064028,98 | 26,54 | +118148,98 | +19,4 |
| Транспортные средства | 325881 | 9,58 | 472540,44 | 11,78 | +146659,44 | +24,09 |
| Инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь | 1184194 | 34,82 | 1051700 | 26,23 | -132494 | -21,76 |
| Библиотечный фонд | 9822 | 0,29 | 9822 | 0,25 | 0 | 0 |
| Прочие основные средства | 15881 | 0,47 | 30920,61 | 0,77 | +15039,61 | +2,47 |
| Всего | 3400504 | 100 | 4009395,97 | 100 | +608891,97 | 100 |

Износ основных средств учреждений, состоящих на бюджете, отличается от процесса износа основных производственных фондов. Если основные фонды материальной сферы, перенося по частям свою стоимость на готовую продукцию, формируют источник своего возмещения в виде амортизационного фонда, то непроизводственные основные средства бюджетных учреждений возмещаются за счет бюджетных и внебюджетных источников. Обобщающими показателями состояния основных средств являются коэффициенты износа и годности. Для их расчета в качестве источника информации используются накопительная ведомость начисления износа и данные баланса исполнения сметы расходов.

Коэффициент износа исчисляется как отношение суммы начисленного износа к первоначальной (восстановительной) стоимости основных средств:

 Киз = И / Ф х 100 (5),

 где Киз – коэффициент износа, %,

 И – сумма начисленного износа основных средств, тыс.руб.,

 Ф – стоимость основных средств, тыс.руб.

 Киз 2005 = 2660,5/3400,5 х100 = 78,2 %, Киз 2006 = 2216,9/3073,7 х100 = 72,1 %

 Коэффициент годности – это отношение остаточной стоимости основных средств к первоначальной или это разница между единицей (100%) и коэффициентом износа:

 Кг = Фо / Ф \* 100 = 100 – Киз (6),

 где Кг – коэффициент годности, %,

 Фо – остаточная стоимость основных средств, тыс. руб.,

 Киз – коэффициент износа, %.

 Кг2005 = 100-78,2 = 21,8 %, Кг 2006 = 100 – 72,1 = 27,9 %

Коэффициенты износа и годности рассчитываются как на начало, так и на конец отчетного периода. Причем чем ниже коэффициент износа, тем лучше техническое состояние, в котором находятся основные средства учреждения.

Анализ изношенности и годности основных средств по видам основных средств представлены в таблицах 11 и 12.

Таблица 11

Показатели состояния собственных основных фондов по группам по состоянию на 01.01.2006

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа основных средств | Первоначальная стоимость, руб. | Остаточная стоимость, руб. | Коэффициент износа, % | Коэффициент годности, %, |
| Здания | 918846,00 |  - |  100 |  0 |
| Машины и оборудование | 945880,00 | 287786,68 |  69,6 |  30,4 |
| Транспорт | 325881,00 | 179234,88 |  45,0 |  55,0 |
| Хозяйственный инвентарь | 1184194,00 | 247259,44 |  79,1 |  20,9 |
| Библиотечный фонд | 9822,00 | 9822,00 |  0 |  100 |
| Прочие основные средства | 15881,00 | 15881,00 |  0 |  100  |
| Итого | 3400504,00 | 739984,00 |  78,2  |  21,8 |

 В 2005 году наибольший коэффициент износа по группам здания 100 % и хозяйственный инвентарь 79,1 %. На 1 января 2006 года по зданиям была начислена сумма амортизации в размере балансовой стоимости. Постановлением Администрации г. Ижевска за № 365/2 от 17.08.2004 принято решение о сносе зданий по адресу ул. Бородина, 9 и переезде сотрудников в цокольное помещение жилого дома по адресу ул. Песочная,10.

Таблица 12.

 Показатели состояния собственных основных фондов по группам по состоянию на 01.01.2007 (после переоценки)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа основных средств | Первоначальная стоимость, руб. | Остаточная стоимость, руб. | Коэффициент износа, % | Коэффициент годности, % |
| Здания |  1380383,94 |  753494,43 |  45,4 |  54,6 |
| Машины и оборудование |  1064028,98 |  238366,58 |  77,6 |  22,4 |
| Транспорт |  472540,44 |  189016,62 |  60,0 |  40,0 |
| Хозяйственный инвентарь |  1051700,00 |  37090,68 |  96,5 |  3.5 |
| Библиотечный фонд |  9822,00 |  9822,00 |  0 |  100 |
| Прочие основные средства |  30920,61 |  22392,21 |  27,6 |  72,4 |
| Итого |  4009395,97 | 1250182,52 |  68,8 |  31,2 |

В 2006 году наибольший коэффициент износа по группе хозяйственный инвентарь 96,5 %, машины и оборудование 77,6 %.

При анализе технического состояния основных средств также уделяется внимание оценке остаточной стоимости основных средств. Чем меньше остаточная стоимость основных средств, тем ниже уровень их технического состояния, и наоборот (таблицы 13 и 14).

Таблица 13

Показатели остаточной стоимости основных средств за 2005 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало 2005г | На конец 2005г | Изменение за год ( +, -) |
| 1. Остаточная стоимость основных средств, тыс. руб. |  953,5 |  740,0 |  - 213,5  |

Таблица 14

Показатели остаточной стоимости основных средств за 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало 2005г | На конец 2005г | Изменение за год (+, -) |
| 1. Остаточная стоимость основных средств, тыс. руб. |  740,0 |  856,8 |  116,8 |

На конец 2005 года остаточная стоимость основных средств уменьшилась на 213,5 тыс. руб. Уменьшение на конец года остаточной стоимости основных средств и, следовательно, увеличение процента их износа оценивается как отрицательный фактор качественного состава основных средств. Это является сигналом для принятия мер по обновлению основных средств и требует дополнительных ресурсов на текущий и капитальный ремонты. На конец 2006 года остаточная стоимость основных средств увеличилась на 116,8 тыс. руб., что говорит о некотором улучшении технического состояния основных средств учреждения.

 В процессе осуществления бюджетными организациями своей деятельности происходит постоянное движение (поступление и выбытие) объектов основных средств. В 2005 году в общей стоимости поступления основных средств больший удельный вес занимает приобретение за счет внебюджетных средств 66,8 %, а по выбытию больший удельный вес занимает передача безвозмездно за счет бюджетных средств 84,4 % (Согласно Постановлению Администрации г. Ижевска за № 365/2 от 17.08.2004 о сносе зданий по адресу ул. Бородина, 9 и переезде сотрудников в цокольное помещение жилого дома по адресу ул. Песочная,10). В 2006 году основное поступление основных средств произошло за счет бюджетных средств 95,5 % в общей доле поступления – получено безвозмездно, а основное выбытие также за счет бюджетных средств 68,2 % - передано безвозмездно.

Для общей характеристики динамики основных фондов служат коэффициенты их обновления и выбытия.

Коэффициент обновления характеризует интенсивность обновления основных фондов. Он представляет собой отношение стоимости фондов, поступивших за анализируемый период к их общей стоимости на конец года:

 Коб= Свв / Ск х100 (7),

 где Коб – коэффициент обновления, %,

 Свв – стоимость фондов, поступивших за анализируемый период

 Ск – общая стоимость фондов на конец года.

 Коб 2005=74,1/3400,5х100 = 2,2 %, Коб 2006 = 675,1/ 3073,7 х100 = 22,0 %

 Коэффициент выбытия аналогично коэффициенту обновления характеризует интенсивность выбытия в отчетном году. Коэффициент выбытия рассчитывается следующим образом:

 Кв = Св / Сн х 100 (8),

 где Кв – коэффициент выбытия, %,

 Св – стоимость фондов, выбывших за анализируемый период

 Сн – общая стоимость фондов на начало этого года

 Кв2005 = 380/3706,4х100 = 10,3 %, Кв2006 == 1001,8/3400,5 = 29,5 %

По анализируемому учреждению данные о степени изношенности основных средств и их обновлению обобщены в таблицу 15.

Таблица 15

Оценка прогрессивности и интенсивности обновления основных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | % роста | Изменения, (+, -) |
| 1.Стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.  |  3706,4 |   3400,5 |   91,7 |  - 305,9 |
| 2.Ввод основных фондов, тыс. руб. |  74,1 |  675,1 |  911,1 |  + 601,0 |
| 3.Выбытие основных фондов, тыс. руб. |  380,0 |  1001,8 |  263,6 |  +621,8 |
| 4.Стоимость основных фондов на конец периода, тыс. руб. |  3400,5 |  3073,7 |  90,4 |  - 326,8 |
| 5.Износ основных фондов, тыс. руб. |  2660,5 |  2216,9 |  83,3 |  - 443,6 |
| 6.Коэффициент обновления, % |  2,2 |  22,0 |  1000 |  +19,8 |
| 7.Коэффициент выбытия, % |  10,3 |  29,5 |  286,4 |  +19,2 |
| 8.Коэффициент износа, % |  78,2 |  72,1 |  92,2 |  - 6,1 |
| 9.Коэффициент годности, % |  21,8 |  27,9 |  128,0 |  +6,1 |

Из таблицы 15 видно, что коэффициент обновления основных фондов увеличился на 19,8 % (с 2,2 % в 2005 году до 22 % в 2006 году), из-за увеличения доли вводимых основных фондов в стоимости основных средств. Коэффициент выбытия увеличился на 19,2 % (с 10,3 % в 2005 году до 29.5 % в 2006 году). Коэффициент износа уменьшился на 6,1 %. Коэффициент годности увеличился на 6,1 %. Сведения таблицы показывают, что за 2006 год техническое состояние основных средств в учреждении несколько улучшилось за счет более интенсивного их обновления. Приведенные проценты износа лишь относительно характеризуют степень изношенности основных средств. Экономический износ основных средств, исчисленный по нормам амортизации, на основании, которого сделаны расчеты, не соответствует их реальному физическому и моральному износу, который следует оценивать экспертным путем.

 Показатель фондовооруженности труда характеризует стоимость основных средств, приходящуюся на одного работника учреждения и исчисляется по формуле:

 ВФо=Со/ЧРо (9),

 где ФВо – общая фондовооруженность, тыс.руб.,

 Со – стоимость всех основных средств, тыс. руб.,

 ЧРо - общая численность работников, чел.

 ФВо 2005г = 3553,5/79 = 44,9 тыс. руб.; ФВо 2006г = 3237,1/77 = 42,0 тыс. руб.

Данные по фондовооруженности приведены в таблице 16.

Таблица 16.

Показатели обеспеченности учреждения основными средствами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  2005г |  2006г | Изменение(+, -) | Темп роста, % |
| 1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. |  3553,5 |  3237,1 |  - 316,4 |  91,1 |
| 2. Среднегодовая численность работников, чел. |  79 |  77 |  - 2 |  97,5 |
| 3. Общая фондовооруженность |  44,9 |  42,0 |  - 2,9 |  93,5 |

Показатель обеспеченности основными средствами находится в прямой зависимости от изменения среднегодовой стоимости основных средств, и в обратной - от изменения численности работников. В анализируемом учреждении установлена отрицательная тенденция уменьшения общей фондовооруженности основных средств на 2,9 тыс. руб. (темп роста 93,5 %). В 2006 году по сравнению с 2005 годом среднегодовая стоимость основных средств уменьшилась на 316,3 тыс. руб., а штат работников уменьшился на 2 человека. Темп роста стоимости основных средств 91,1 % меньше темпа роста численности работников 97,5 %, что и привело к уменьшению показателя фондовооруженности. Рост фондовооруженности труда при условии рационального использования объектов основных средств обеспечивает повышение качества результатов деятельности учреждения. Однако на практике оснащение бюджетных учреждений часто осуществляется стихийно, без учета установленных норм и потребностей.

При оценке эффективности использования основных средств в качестве обобщающего показателя применяется фондоотдача. В основе методологии расчета этого показателя лежит соотношение конечных результатов деятельности учреждения и стоимости основных средств. Для учреждений непроизводственной сферы характерно то, что их конечный результат, как правило, не имеет материальной формы и существует в виде оказываемых услуг. Поэтому показателем уровня эффективности использования основных средств в бюджетных учреждениях является фондоотдача, которая представляет собой отношение объема оказанных услуг к среднегодовой стоимости основных средств. Фондоотдача определяется в расчете на 1000 руб. основных средств:

 ФО = Оу / Ф (10),

 где ФО – фондоотдача,

 ОУ – объем услуг в определенных единицах их измерения,

 Ф – среднегодовая стоимость основных средств, руб.

 ФО 2005 г = 69354 /3553,5 = 19,5; ФО 2006г = 71342 /3237,1 = 22,1

Сведем данные по фондоотдаче в таблицу 17.

Таблица 17

 Динамика фондоотдачи основных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  2005г |  2006г |  Изменение ( +, -) |
| абсолютное | в процентах |
| 1.Количество посещений, чел. |  69354 |  71342 |  +1988 |  +2,9 |
| 2.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. |  3553,5 |  3237,1 |  -316,4 |  -8,9 |
| 3.Фондоотдача, количество посетивших на 1000 руб. основных средств |  19,5 |  22,1 |  +2,6 |  +13,3 |

Фондоотдача в 2006 году по сравнению с 2005 годом увеличилась на 2 человека, посетивших на 1000 руб. основных средств. Рост фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств. Уровень изменения фондоотдачи свидетельствует об интенсивности потребления основных средств в учреждении. Эффективность использования основных средств учреждением во многом зависит от возможности приобретать современные (прогрессивные) объекты основных средств, а также от уровня организации работы учреждения и качества управления им. Проблема повышения эффективности использования основных фондов занимает не последнее место. От решения этой проблемы зависит эффективность деятельности учреждения, его финансовое состояние.

Оборотные средства - это денежные средства и те активы, которые могут быть превращены в денежные средства в краткосрочном периоде (до 1 года). Денежные средства включают: деньги в кассе; средства на расчетном счете; переводы в пути и прочие денежные средства. К активам, являющимся оборотными средствами учреждения, относятся: сырье, которое должно быть использовано для производства продукции; полуфабрикаты, которые находятся в процессе производства; готовая продукция, предназначенная для реализации. Финансовое положение учреждения находится в прямой зависимости и от состояния оборотных средств, поэтому учреждение заинтересовано в организации их наиболее рационального движения и использования. В состав оборотных средств включены материальные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства на счетах учреждения, краткосрочные финансовые вложения, расходы будущих периодов.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется целой системой экономических показателей:

1) Прежде всего, коэффициентом оборачиваемости оборотных средств,который определяется отношением стоимости реализованной продукции за определенный период к среднему остатку оборотных средств за тот же период:

 Коб = Р/О (11),

 где Коб – коэффициент оборачиваемости оборотных средств,

 Р - стоимость реализованной продукции за определенный период,

 О – средний остаток оборотных средств за тот же период.

Коб 2005 г = 4771,2 / 2466,3 = 1,935, Коб 2006 г = 5609,2 / 2319,9 = 2,418

Ускорение оборачиваемости оборотных средств уменьшает потребность в них, позволяет предприятию высвобождать часть оборотных средств для дополнительного выпуска продукции.

Скорость оборота средств – это комплексный показатель организационно-технического уровня производственно-хозяйственной деятельности. Увеличение числа оборотов достигается за счет сокращения времени производства и времени обращения.

2) Еще одним показателем является коэффициент загрузки средств вобороте,который является обратным показателем коэффициента оборачиваемости и определяется отношением среднего остатка оборотных средств за период к стоимости реализованной продукции за этот же период:

 Кзаг = О/Р (12),

 где Кзаг - коэффициент загрузки средств вобороте,

 О - средний остаток оборотных средств за период,

 Р - стоимость реализованной продукции за этот же период.

Кзаг 2005 г = 2466,3 / 4771,2 = 0,517; Кзаг2006г = 2319,9 / 5609,2 = 0,414

3) Следующий показатель - длительностьодного оборота в днях, определяется отношением числа календарных дней в периоде к коэффициенту оборачиваемости оборотных средств в этом же периоде:

 Д = Дк/Ко (13),

 где Д - длительностьодного оборота в днях,

 Дк - число календарных дней в периоде,

 Ко - коэффициент оборачиваемости оборотных средств в этом же периоде.

 Д 2005 г = 365 / 1,935 = 188,6 дн.; Д 2006г = 365 / 2,418 = 150,9 дн.

Расчет показателей эффективности использования оборотных фондов МУК ВЦ «Галерея» приведен в таблице 18.

Таблица 18

Эффективность использования оборотных фондов МУК ВЦ «Галерея»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   Показатели |   2005 г. |  2006 г. | Изменение абс., тыс. руб.(+,-) |
| 1) доход от рыночных продаж товаров, работ, услуг, тыс.руб. |  4771,2 | 5609,2 |  +838,0 |
| 2) средний остаток оборотных средств, тыс.руб. |  2466,3 |  2319,9 | - 146,4 |
| З) число календарных дней в периоде |  365 |  365 |  - |
| 4) коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 1,935 |  2,418 |  +0.483 |
| *5)* коэффициент загрузки средств в обороте | 0,517 |  0,414 |  - 0,103 |
| 6) длительность одного оборота в днях | 188,6 |  150,9 | -37,7 |

Данные таблицы 18 свидетельствуют об улучшении финансового положения учреждения. По сравнению с 2005 годом в 2006 году продолжительность одного оборота уменьшилась на 38 дней,что привело к притоку денежных средств. В результате ускорения оборота высвобождаются вещественные элементы оборотных средств, меньше требуется запасов сырья, материалов, топлива, заделов незавершенного производства и прочее, а, следовательно, высвобождаются и денежные ресурсы, ранее вложенные в эти запасы и заделы. Высвобожденные денежные ресурсы откладываются на расчетном счете учреждения, в результате чего улучшается его финансовое состояние, укрепляется платежеспособность.

Главным условием функционирования бюджетных учреждений является их полное обеспечение материальными ресурсами и рациональное их использование. В настоящее время наблюдается рост потребности учреждений непроизводственной сферы в материальных ресурсах, которая может быть удовлетворена экстенсивным (приобретением большего количества материалов) или интенсивным путем (более экономным использованием имеющихся ресурсов). Соблюдение режима экономии по большинству материальных ценностей должно быть ограничено целесообразностью, рациональностью их распределения и использования без ущерба качества услуг. Анализ движения материальных запасов приведен в таблице 19.

Таблица 19

 Показатели движения материальных запасов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя |  2005 год, руб. |  2006 год, руб. |  Изменения (+, -) |
| Остаток на начало года,  |  2298262,96 |  2115614,93 |  - 182648,03 |
| Поступило, всего |  2897932,77 |  3572395,71 |  674462,94 |
| В т.ч. приобретено |  2897932,77  |  3572343,31 |  674410,54 |
| оприходовано излишков |  - |  52,40 |  52,40 |
| Выбыло, всего |  3080580,80 |  3558695,55 |  478114,75 |
| В т. ч.реализовано |  2186643,60 |  2976896,71 |  790253,11 |
| израсходовано на нужды учреждения |  893937,20 |  581798,84 |  - 312138,36 |
| Остаток на конец отчетного пер.  |  2115614,93 |  2129315,09 |  13700,16 |

Из таблицы 19 видно, что в 2006 году по сравнению с 2005 годом стоимость материальных запасов увеличилась на 13700,16 рублей. При этом приобретено материальных ценностей на 674410,54 рубля больше, и больше реализовано на 790253,11 рублей. Увеличение показателей произошло за счет приобретения товара для реализации в художественном салоне и увеличения продаж.

2.3. Анализ финансового состояния учреждения

Анализ финансового состояния основывается главным образом на относительных показателях, так как абсолютные показатели баланса в условиях инфляции очень трудно привести в сопоставимый вид. Основными источниками информации для анализа финансового состояния учреждения служат баланс исполнения бюджета главного распорядителя, получателя средств бюджета (приложение); отчет о финансовых результатах деятельности (приложение) и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса. Помимо изучения суммы баланса необходимо проанализировать характер изменения отдельных статей. Такой анализ проводится с помощью горизонтального и вертикального анализа баланса. Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период, дать оценку этим изменениям (таблица 20).

Таблица 20

 Горизонтальный анализ баланса за 2006г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало 2006 г., руб. | На конец 2006г., руб. |  Изменение |
| Абсолютное (+, -) | Относительное, % |
| Актив |  |  |  |  |
| 1.Нефинансовые активы |  |  |  |  |
| Основные средства, остаточная стоимость | 739984,00 | 856827,66 | + 116843,66 | +15,8 |
| Нематериальные активы, остаточная стоимость |  - |  - |  - |  - |
| Материальные запасы | 2115614,93 | 2129315,09 |  + 13700,16 |  +0,6 |
| Вложения в нефинансовые активы |  - |  - |  - |  - |
| Итого по 1 разделу | 2855598,93 | 2986142,75 | + 130543,82 | +4,6 |
| 2. Финансовые активы |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждения | 60980,10 | 84337,34 | + 23357,24 | +38,3 |
| Расчеты по выданным авансам  | 24936,90 | 22379,04 | - 2557,86 | - 10,3 |
| Расчеты по недостачам | 96990,42 | 96990,42 |  - |  - |
| Расчеты с прочими дебиторами | 4157,52 | 4157,52 |  - |  - |
| Итого по разделу 2 | 187064,94 | 207864,32 | + 20799,38 | +11,1 |
| Баланс |  |  |  |  |
| 3. Обязательства |  |  |  |  |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками  | 1257607,95 | 1140175,18 | - 117432,77 | - 9,3 |
| Расчеты по платежам в бюджеты | 146757,77 | 26084,25 | - 120673,52 | - 82,2 |
| Прочие расчеты с кредиторами |  - |  - |  - |  - |
| Итого по разделу 3 | 1404365,72 | 1166259,43 | - 238106,29 |  -17,0 |
| 4. Финансовый результат  |  |  |  |  |
| Финансовый результат учреждения | 1638298,15 | 2027747,64 | + 389449,49 | + 23,8 |
| Финансовый результат прошлых отчетных периодов | 1638298,15 | 2027747,64 | + 389449,49 | + 23,8 |
| Доходы будущих периодов |  - |  - |  - |  |
| Баланс | 3042663,87 | 3194007,07 | +151343,20 | +5,0 |

Как видно из таблицы 20 , за 2006 год валюта баланса увеличилась на 5, %, что составило 151343,20 руб. Основные средства увеличились на 15,8 % или на 116843,66 руб. материальные запасы незначительно увеличились на 0,6 %. Дебиторская задолженность уменьшилась на 10,3 %, а кредиторская уменьшилась на 17 %. Финансовый результат увеличился на 23,8 % или на 389449,49 руб. Горизонтальный анализ активов учреждения показывает, что абсолютная их сумма за 2006 год увеличилась на 151343,20 руб. или на 5 % . Если бы не было инфляции, то можно было бы сделать вывод, что учреждение повышает свой экономический потенциал. В условиях инфляции этого сказать нельзя. Основные средства периодически переоцениваются с учетом роста индекса цен. Вновь поступившие запасы отражены по текущим ценам, ранее оприходованные запасы – по ценам, действующим на дату их поступления. Средства в расчетах, денежная наличность не переоцениваются. Поэтому очень трудно привести все статьи актива баланса в сопоставимый вид и сделать вывод о реальных темпах прироста их величины.

 Большое значение для оценки финансового состояния имеет вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса. Вертикальный анализ сглаживает влияние инфляционных процессов, которые могут искажать абсолютные показатели отчетности, и позволяет проводить сравнение с другими предприятиями, чьи отчетные данные существенно отличаются от показателей анализируемого предприятия. Цель вертикального анализа заключается в расчете удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его изменений. Для построения вертикального баланса итог актива и пассива баланса примем за базовые, т.е. за 100% и рассчитаем процентную долю каждой балансовой статьи к общему итогу (табл. 21).

Таблица 21

 Вертикальный анализ баланса за 2006г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало 2006 г., руб. | На конец 2006г., руб. |  Структура |
| Удельный вес на начало года | Удельный вес на конец года | изменение |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |
| 1.Нефинансовые активы |  |  |  |  |  |
| Основные средства, остаточная стоимость | 739984,00 | 856827,66 | 24,4 | 26,8 | 2,4 |
| Нематериальные активы, остаточная ст. |  - |  - |  - |  - |  - |
| Материальные запасы | 2115614,93 | 2129315,09 | 69,5 | 66,7 | - 2,8 |
| Вложения в нефинансовые активы |  - |  - |  - |  - |  - |
| Итого по 1 разделу | 2855598,93 | 2986142,75 | 93,9 | 93,5 | - 0,4 |
| 2. Финансовые активы |  |  |  |  |  |
| Денежные средства учреждения | 60980,10 | 84337,34 | 2,0 | 2,7 | +0,7 |
| Расчеты по выданным авансам | 24936,90 | 22379,04 | 0,8 | 0,7 | - 0,1 |
| Расчеты по недостачам | 96990,42 | 96990,42 | 3,2 | 3,0 | -0,2 |
| Расчеты с прочими дебиторами | 4157,52 | 4157,52 | 0,1 | 0,1 |  - |
| Итого по разделу 2 | 187064,94 | 207864,32 | 6,1 | 6,5 |  +0,4 |
| Баланс | 3042663,87 | 3194007,07 | 100 | 100 |  - |
| ПАССИВ |  |  |  |  |  |
| 3. Обязательства |  |  |  |  |  |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками  | 1257607,95 | 1140175,18 | 41,4 | 35,7 | -5,7 |
| Расчеты по платежам в бюджеты | 146757,77 | 26084,25 | 4,8 | 0,8 | -4,0 |
| Прочие расчеты с кредиторами |  - |  - |  - |  - |  - |
| Итого по разделу 3 | 1404365,72 | 1166259,43 | 46,2 | 36,5 |  -9,7 |
| 4. Финансовый результат  |  |  |  |  |  |
| Финансовый результат учреждения | 1638298,15 | 2027747,64 | 53,8 | 63,5 | +9,7 |
| Финансовый результат прошлых отчетных периодов | 1638298,15 | 2027747,64 | 53,8 | 63,5 | +9,7 |
| Доходы будущих периодов |  - |  - |  - |  - |  - |
| Баланс | 3042663,87 | 3194007,07 | 100 | 100 |  - |

Вертикальный анализ активов баланса, отражая долю каждой статьи в общей валюте баланса, позволяет определить значимость изменений по каждому виду активов. Полученные данные показывают, что структура активов анализируемого учреждения изменилась. В 2006 г доля основных средств увеличилась на 2,4%, а доля материальных запасов уменьшилась на 2,8%. Анализ пассива показал, что в 2006 г доля кредиторской задолженности уменьшилась на 9,7 %, доля финансового результата увеличилась на 9,7 %.

Главным источником финансовых ресурсов научных организаций являются бюджетные ассигнования. Они поступают в утвержденных размерах под определенные объемы работ, штаты и контингенты в порядке сметного финансирования. Средства государственного бюджета первоочередной, но не единственный источник покрытия расходов бюджетных организаций. В последнее время расширяется практика формирования и использования учреждениями различных видов внебюджетных средств, которые выступают дополнительным источником доходов и позволяют увеличивать объемы услуг, повышать качество обслуживания, улучшать материальную поддержку работников. Согласно действующему порядку бюджетные учреждения, имеющие внебюджетные средства, направляют их на цели, установленные при их образовании в соответствии со сметой доходов и расходов по внебюджетным средствам. Основными показателями финансового состояния учреждений выступают обеспеченность денежными средствами и соблюдение финансовой дисциплины. Эти показатели зависят от состояния расчетов с покупателями и заказчиками, прочими дебиторами и кредиторами, от рационального размещения и использования денежных средств. Положительные результаты финансовой деятельности учреждения расширяют возможности для улучшения производственной базы, способствуют повышению качества его работы. Степень свободы учреждения по распоряжению финансовыми ресурсами зависит от источника их образования. Централизация денежных средств государственного бюджета в рамках Казначейства исключает возможность участия учреждения в распоряжении денежными средствами без разрешения государства. При использовании бюджетных ассигнований и внебюджетных средств учреждение должно контролировать состояние счетов, своевременное выполнение оплаченных со счетов казначейства обязательств, а также сохранность товарно-материальных ценностей и денежных средств, выявлять и возмещать их недостачи. Бюджету необходимо своевременно и полно выделять учреждениям бюджетные средства в соответствии со сметой. Что же касается средств, полученных из других источников, то здесь у учреждения больше возможностей оказывать влияние на ее исполнение как по расходам, так и по доходам, а также на уровень обеспечения деятельности финансовыми ресурсами через контроль за расчетами с заказчиками и свободный выбор поставщиков, регулирование скорости оборота дебиторской и кредиторской задолженности. Учреждения имеют многообразные экономические связи с поставщиками товаров, бюджетом, подотчетными лицами, рабочими и служащими и другими организациями и лицами, непосредственно вступая с ними в расчеты Система экономических расчетов должна быть построена таким образом, чтобы все платежи проходили в сжатые сроки осуществлялись на законных основаниях. Незаконченные расчеты представляют собой дебиторскую или кредиторскую задолженность. Правильное размещение средств учреждения оказывает большое влияние на результаты его деятельности. Даже при достаточном финансировании учреждения могут испытывать финансовые трудности, если они нерационально использовали свои финансовые ресурсы, допустив большую дебиторскую задолженность. При существующих в нашей стране условиях дебиторская задолженность относится к наименее ликвидной части активов организации.

На основе данных бухгалтерского учета проводится анализ расчетных операций, который позволяет установить законность осуществления расчетов, а также образования задолженности, ее состояние по сравнению с началом года, ее состав и сроки, причины образования задолженности и выявить резервы для улучшения состояния расчетных операций в организации.

Дебиторская задолженность бюджетного учреждения по средствам бюджетного финансирования представляет собой такое состояние расчетов, при котором допущено отвлечение ассигнований из бюджета и использование их другими организациями и лицами. Дебиторская задолженность может быть допустимой, т.е. обусловленной действующей системой расчетов, и недопустимой, свидетельствующей о недостатках в финансово- хозяйственной деятельности. В целях предотвращения потерь и признания учреждений несостоятельными, каждый хозяйствующий субъект должен стремиться к всемерному сокращению дебиторской задолженности. Анализ дебиторской задолженности приведен в таблицах 22 и 23.

Таблица 22

 Структура и динамика дебиторской задолженности за 2005 г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дебиторская задолженность | На начало 2005 г | На конец 2005г |  Изменения |
| руб. | удельный вес, в % | руб. | удельный вес, в % | абсолютное, руб. | относительное, % | по удельному весу |
| 1.Расчеты по выданным авансам | 125788,93 |  55,5 | 24936,90 | 19,8 | - 100852,03 | - 80,2 | - 35,7 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты по выданным авансам за услуги связи |  - |  - |  3097,73  | 2,5 | 3097,73 |  + 100 | 2,5 |
| расчеты по выданным авансам за коммунальные услуги | 53942,33 | 23,8 |  - |  - | - 53942,33 |  - | - 23,8 |
| расчеты по выданным авансам за прочие услуги | 69124,95 | 30,5 | 21839,17  | 17,3 | - 47285,78 |  - 68,4 | - 13,2 |
| расчеты по выданным авансам за приобретение материальных запасов | 2721,65 | 1,2 |  - |  - |  - 2721,65 |  - | - 1.2 |
| 2.Расчеты по недостачам | 96990,42 |  42,7 | 96990,42 | 76,9 |  - |  - | 34,2 |
| 3.Расчеты с прочими дебиторами | 4157,52 | 1,8 | 4157,52 | 3,3 |  - |  - | 1,5 |
| Итого | 226936,87 | 100 | 126084,84 | 100 | - 100852,03 | - 44,4 |  - |

Таблица 23

 Структура и динамика дебиторской задолженности за 2006

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дебиторская задолженность | На начало 2006 г | На конец 2006г |  Изменения |
| руб. | удельный вес, в % | руб. | удельный вес, в % | абсолютное, руб. | относительное, % | по удельному весу |
| 1.Расчеты по выданным авансам | 24936,90 | 19,8 | 22379,04 | 18,1 | -2557,86 | -10,3 | - 1,7 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты по выданным авансам за услуги связи | 3097,73 | 2,5 | 2099,87 | 1,7 | - 997,86 | -32,2 | -0,8 |
| расчеты по выданным авансам за коммунальные услуги |  - |  - |  - |  - |  - |  - |  - |
| расчеты по выданным авансам за прочие услуги |  21839,17 | 17,3 | 20279,17 |  16,4 |  - 1560,0 | -7,1 | -0,9 |
| расчеты по выданным авансам за приобретение материальных запасов |  - |  |  - |  |  - |  |  |
| 2.Расчеты по недостачам | 96990,42 | 76,9 | 96990,42 | 78,5 |  - |  - | 1,6  |
| 3.Расчеты с прочими дебиторами | 4157,52 | 3,3 | 4157,52 | 3,4 |  - |  - |  0,1  |
| Итого | 126084,84 | 100 | 123526,98 | 100 | -2557,86 | -2,0 |  - |

 Из таблицы 23 видно, что за 2006 год дебиторская задолженность уменьшилась незначительно на 2% или на 2557,86 руб. Наибольший удельный вес на конец года занимают расчеты по недостачам 78,5 %. Расчеты по недостачам составляют расчеты по недостачам основных средств на сумму 96990,42 руб. Произошла кража из отдела бухгалтерии компьютеров и оргтехники. Дело находится в следственных органах. Уменьшение дебиторской задолженности произошло за счет уменьшения суммы расчетов по выданным авансам на 10,3 %. Расчеты по выданным авансам за услуги связи уменьшились на 32,2 %, расчеты по выданным авансам за прочие услуги уменьшились на 7,1 %. Показатели расчетов по недостачам и с прочими дебиторами остались на прежнем уровне. В структуре дебиторской задолженности доля задолженности по внебюджетным средствам занимает основное место. Лишь в структуре расчетов по недостачам присутствует задолженность по бюджетным средствам на сумму 22681,00 руб. Небольшая доля задолженности по бюджетным средствам объясняется не только строжайшим контролем за использованием бюджетных ассигнований, но и ограниченностью их предоставления.

Наличие недостач указывают на недостатки в обеспечении сохранности и учете товарно-материальных, денежных и других ценностей, что приводит к ухудшению материально-технического обеспечения и потере бюджетных средств. Предупредить недостачи и порчи имущества можно правильным подбором, подготовкой и расстановкой кадров, прежде всего материально ответственных лиц, совершенствованием учета и контроля, улучшением условий транспортировки, хранения и использования имущества, повышением качества проводимых инвентаризаций. В бюджетных организациях приоритетным является обращение сумм недостач ко взысканию с виновных лиц и организаций. По причине отсутствия виновных, невозможности их выявления, нахождении иска в следственных органах задолженность по недостачам не погашается.

В условиях становления и развития рыночной экономики кредиторская задолженность является разновидностью коммерческого кредита и важным фактором стабилизации финансового состояния. Кредиторскую задолженность, как и дебиторскую, изучают в динамике по учреждению в целом, отдельным ее видам и суммам. Кредиторская задолженность учреждения характеризуется следующими данными (табл. 24).

Таблица 24

 Структура и динамика кредиторской задолженности за 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кредиторская задолженность | На начало года | На конец года |  Изменение |
| руб. | удельный вес, % | руб. | Удельныйвес, % | Абсолютное, руб. | Относительное, % | По удельному весу |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 1257607,95 | 89,6 | 1140175,18 | 97,8 | -117432,77 | -9,3 | 8,2 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты по заработной плате | 219325,33 | 15,6 | 2774,54 | 0,2 | - 216550,79 | -98,7 | -15,4 |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате услуг связи | 7827,88 | 0,6 | 6591,09 | 0,6 | - 1236,79 | -15,7 |  - |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате коммунальных услуг | 26192,66 | 1,9 | 30272,88 | 2,6 | 4080,22 | 15,6 | 0,7 |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате услуг по содержанию имущества | 7151,56 | 0,5 | 12919,98 | 1,1 | 5768,42 | 80,7 | 0,6 |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате прочих услуг | 993027,27 | 70,7 | 1083533,44 | 92,9 | 90506,17 | 9,1 | 22,2 |
| расчеты по прочим расходам | 834,9 | 0,1 | 834,9 | 0,1 |  - |  - |  - |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по приобретению материальных запасов | 3248,35 | 0,2 | 3248,35 | 0,3 |  - |  - | 0,1 |
| Расчеты по платежам в бюджеты | 146757,77 | 10,4 | 26084,25 | 2,2 | -120673,52 | -82,2 | -8,2 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| расчеты по налогу на доходы физических лиц | 83363,58 | 5,9 | 774,54 | 0,1 | -82589,04 | -99,1 | -5,8 |
| расчеты по единому социальному налогу и страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в РФ | 61924,29 | 4,4 | 7739,19 | 0,6 | -54185,1 | -87,5 | -3,8 |
| расчеты по налогу на прибыль |  - |  | 14424,7 | 1,2 | 14424,7 | 100 | 1,2 |
| расчеты по прочим платежам в бюджет | 1022,96 | 0,1 | 3143,96 | 0,3 | 2121,00 | 207,3 | 0,2 |
| расчеты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний | 446,94 | 0,03 | 1,86 | 0,0002 | -445,08 | -99,6 | -0,0298 |
| Итого | 1404365,72 | 100 | 1166259,43 | 100 | -238106,29 | -17,0 |  - |

Как показывают данные таблицы 24, в составе и структуре кредиторской задолженности за 2006 год произошли некоторые изменения. Увеличился удельный вес кредиторской задолженности по расчетам с поставщиками и подрядчиками на 8,2 процентного пункта. При этом уменьшился удельный вес расчетов по заработной плате на 15,4 % (абсолютное значение 216550,79 руб.), увеличился удельный вес расчетов с поставщиками и подрядчиками по оплате прочих услуг на 22,2 % ( абсолютный рост составил 90506,17 руб.) Уменьшился удельный вес расчетов по платежам в бюджеты на 8,2 %, что составило 120673,52 руб. Однако в абсолютной сумме и в относительном выражении кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками уменьшилась на 9,3 % (117432,77руб.), задолженность по платежам в бюджеты уменьшилась на 82,2 % (120673,52 руб.). И в целом кредиторская задолженность в 2006 году уменьшилась на 17 % , в абсолютном значении на 238106,29 руб.

В таблицах 25, 26, 27 указаны сведения по дебиторской и кредиторской задолженности, обозначены причины образования задолженностей.

Таблица 25

 Сведения о кредиторской задолженности по бюджету за 2006 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер счета бюджетного учета | Сумма, руб. | Причина образования задолженности |
| 30201000 | 0.00 |  |
| 30203000 | 0.00 |  |
| 30204000 | 0.00 |  |
| 30208000 | 5768,42 | с/ф за декабрь 2006 года |
| 30206000 | 25537,32 | с/ф за декабрь 2006 года |
| 30218000 | 834,90 | Отсутствие денежных средств для оплаты |
| 30222000 | 0,01 | Не истек срок исковой давности для списания задолженности |
| 30301000 | 0.00 |  |
| 30302000 | 0.00 |  |
| 30306000 | 0.00 |  |
| Всего задолженности | 32140,65 |  |

Просроченная кредиторская задолженность 834,90 руб.

Таблица 26

Сведения по дебиторской задолженности по внебюджету за 2006 год.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер счета бюджетного учета | Сумма, руб. | Причина образования задолженности |
| 20604000 | 2099,87 | Текущая задолженность по договорам |
| 20609000 | 20279,17 | Текущая задолженность по договорам |
| Всего задолженности | 22379,04 |  |

Таблица 27

Сведения по кредиторской задолженности по внебюджету за 2006 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер счета бюдж. учета | Сумма, руб. | Причина образования задолженности |
| 30201000 | 2774,54 | Задолженность за декабрь 2006 г |
| 30203000 | 0.00 |  |
| 30204000 | 6591,09 | Задолженность за декабрь 2006 г |
| 30206000 | 4735,56 | Задолженность за декабрь 2006 г |
| 30208000 | 7151,56 | Задолженность за декабрь 2006 г |
| 30209000 | 1083533,44 | Текущая задолженность по договорам |
| 30222000 | 3248,34 | Текущая задолженность по договорам |
| 30301000 | 774,54 | Текущая задолженность  |
| 30302000 | 7739,19 | Задолженность за декабрь 2006 г |
| 30303000 | 14424,70 | Текущая задолженность |
| 30305000 | 3143,96 | Текущая задолженность |
| 30306000 | 1,86 | Задолженность за декабрь 2006 г |
| Всего задолженности | 1341118,78 |  |

Просроченной кредиторской задолженности нет.

Дебиторская и кредиторская задолженность анализируются комплексно во взаимосвязи друг с другом. Показательным для сравнительного анализа дебиторской и кредиторской задолженности является специальный коэффициент, характеризующий соотношение кредиторской и дебиторской задолженности. Он рассчитывается как отношение остатков кредиторской задолженности к остаткам дебиторской задолженности на начало и конец изучаемого периода и показывает, какая доля обязательств учреждения может быть погашена при поступлении отвлеченных в дебиторскую задолженность ресурсов учреждения. Для МУК ВЦ «Галерея» этот коэффициент, его изменение и факторы, оказавшие на него влияние, отражены в таблице 28. Из таблицы 28 видно, что к концу 2006 года обеспеченность кредиторской задолженности задолженностью учреждению снизилась, но при этом по бюджетным средствам она снизилась, а по внебюджетным средствам незначительно увеличилась (на 0,2). Кредиторская задолженность к концу 2006 г уменьшилась на 238106,29 руб., а дебиторская задолженностьснизиласьна2557,8руб.

Таблица 28

 Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности за 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показатели | На начало года, руб. | На конец года, руб. | Абсолютное отклонение |
| Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности: | 11,1 | 9,4 |  - 1,7 |
| по бюджетным средствам | 12,0 | 1,4 | - 10,6 |
| по внебюджетным средствам | 11,0 | 11,2 |  0,2 |
| 1. Кредиторская задолженность, всего (руб.) | 1404365,72 | 1166259,43 | - 238106,29 |
| по бюджетным средствам | 271048,12 | 32140,65 | - 238907,47 |
| по внебюджетным средствам | 1133317,60 | 1134118,78 |  801,18 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками, всего | 1257607,95 | 1140175,18 | - 117432,77 |
| по бюджетным средствам | 169313,96 | 32140,65 | - 137173,31 |
| по внебюджетным средствам | 1088293,99 | 1108034,53 | 19740,54 |
| В том числе: |  |  |  |
| расчеты по заработной плате | 219325,33 | 2774,54 | - 216550,79 |
| по бюджетным средствам | 143182,09 |  - | - 143182,09 |
| по внебюджетным средствам | 76143,24 | 2774,54 | - 73368,7 |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате услуг связи | 7827,88 | 6591,09 |  - 1236,79 |
| по бюджетным средствам  | 2864,59 |  - | - 2864,59 |
| по внебюджетным средствам | 4963,29 |  6591,09 | 1627,80 |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате коммунальных услуг | 26192,66 | 30272,88 | 4080,22 |
| по бюджетным средствам | 22432,37 | 25537,32 | 3104,95 |
| по внебюджетным средствам | 3760,29 | 4735,56 | 975,27 |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате услуг по содержанию имущества  | 7151,56 | 12919,98 |  |
| по бюджетным средствам |  - |  5768,42 | 5768,42 |
| по внебюджетным средствам |  7151,56 |  7151,56 |  - |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по оплате прочих услуг по внебюджетным средствам | 993027,27 | 1083533,44 | 90506,17 |
| расчеты по прочим расходам по бюджетным средствам | 834,90 | 834,90 |  - |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками по приобретению материальных запасов |  3248,35 |  3248,35 |  - |
| по бюджетным средствам | 0,01 | 0,01 |  - |
| по внебюджетным средствам | 3248,34 | 3248,34 |  - |
| Расчеты по платежам в бюджеты | 146757,77 | 26084,25 | - 120673,52 |
| по бюджетным средствам | 101734,16 |  - | - 101734,16 |
| по внебюджетным средствам | 45023,61 | 26084,25 |  - 18939,36 |
| В том числе: |  |  |  |
| расчеты по налогу на доходы физических лиц | 83363,58 | 774,54 | - 82589,04 |
| по бюджетным средствам | 35002,54 |  - | - 35002,54 |
| по внебюджетным средствам | 48361,04 | 774,54 | - 47586,50 |
| расчеты по единому социальному налогу и страховым взносам на обязательное пенсионное в страхование в РФ | 61924,29 | 7739,19 | - 54185,10 |
| по бюджетным средствам | 66611,61 |  - | - 66611,61 |
| по внебюджетным средствам | - 4687,32 | 7739,19 | 12426,51 |
| расчеты по прочим платежам в бюджет по внебюджетным средствам | 1022,96 | 3143,96 | 2121,00 |
| расчеты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний | 446,94 | 1,86 | - 445,08 |
| по бюджетным средствам | 120,01 |  - | -120,01 |
| по внебюджетным средствам | 326,93 |  1,86 |  - 325,07 |
| Прочие расчеты с кредиторами по бюджетным средствам |  - |  - |  - |
| В том числе: |  |  |  |
| Внутренние расчеты между главными распорядителями и получателями средств по бюджетным средствам |  - |  - |  - |
| 2,Дебиторская задолженность, всего ( руб.) | 126084,84 | 123526,98 | - 2557,86 |
| по бюджетным средствам | 22681,00 | 22681,00 |  - |
| по внебюджетным средствам | 103403,84 | 100845,98 | - 2557,86 |
| Расчеты по выданным авансам | 24936,90 | 22379,04 | - 2557,86 |
| по бюджетным средствам |  - |  - |  - |
| по внебюджетным средствам | 24936,90 | 22379,04 | - 2557,86 |
| В том числе: |  |  |  |
| расчеты по выданным авансам за услуги связи |  3097,73 |  2099,87 | -997,86 |
| по бюджетным средствам |  - |  - |  - |
| по внебюджетным средствам |  3097,73 |  2099,87  |  - 997,86 |
| расчеты по выданным авансам за прочие услуги по внебюджетным средствам | 21839,17 | 20279,17 | - 1560,00 |
| расчеты по выданным авансам за приобретение материальных запасов по бюджетным средствам |  - |  - |  - |
| Расчеты по недостачам основных средств | 96990,42 | 96990,42 |  - |
| по бюджетным средствам | 22681,00 | 22681,00 |  - |
| по внебюджетным средствам | 74309,42 | 74309,42 |  - |
| Расчеты с прочими дебиторами по внебюджетным средствам | 4157,52 | 4157,52 |  - |
| В том числе расчеты по НДС по приобретенным материальным ценностям, работам, услугам | 4157,52 | 4157,52 |  - |
| по внебюджетным средствам | 4157,52 | 4157,52 |  - |

Оценка финансового состояния проводится на основе данных баланса оценочными показателями по 3 направлениям:

1.Ликвидность баланса;2.финансовая устойчивость;3.рыночная устойчивость.

Ликвидность баланса характеризуется 3 показателями:

1.Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде запасов и затрат (за вычетом расходов будущих периодов), денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и прочих оборотных активов к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банка, кредиторской задолженности и прочих краткосрочных пассивов. Теоретическое значение показателя – 2,0.

 К1= ОС/ОП (14),

 где ОС – оборотные средства,

 ОП – наиболее срочные обязательства предприятия.

2.Коэффициент критической ликвидности определяется как отношение дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к наиболее срочным обязательствам предприятия. Оптимальное значение – 0,7 – 0,8.

 К2 = ДСА/ОП, (15)

где ДСА - дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства и прочие оборотные активы.

3.Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается как отношение краткосрочных финансовых вложений и денежных средств к наиболее срочным обязательствам предприятия. Оптимальное значение показателя 0,2 – 0,25.

 К3= ДСФ/ОП, (16)

где ДСФ – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

Критическими значениями являются К1<2,0, К2<0,8, К3<0,2.

Эти показатели характеризуют обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и погашения срочных обязательств предприятия.

Исчисления показателей ликвидности сведем в таблицы 29 и 30.

Таблица 29

 Показатели ликвидности за 2005 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Формула | Значение показателя |
| На начало 2005 года | На конец 2005 года |
| Коэффициент текущей ликвидности | К1 = ОС/ОП |  1,648 | 1,613 |
| Коэффициент критической ликвидности | К2 = ДСА/ОП |  0,207 | 0,131 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | К3 = ДСФ/ОП | 0,065 | 0,043 |

Таблица 30

 Показатели ликвидности за 2006 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Формула | Значение показателя |
| На начало 2006 года | На конец 2006 года |
| Коэффициент текущей ликвидности | К1 = ОС/ОП |  1,639  |  2,003 |
| Коэффициент критической ликвидности | К2 = ДСА/ОП | 0,133 | 0,178 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | К3 = ДСФ/ОП | 0,043 | 0,072 |

Данные таблиц 29 и 30 показывают, что предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии. Все показатели ликвидности не удовлетворяют нормативным значениям, за исключением показателя текущей ликвидности на конец 2006 года.

Это свидетельствует о высокой доле медленнореализуемых элементов (материальных запасов, дебиторской задолженности) в структуре текущих активов.

Проведем анализ затрат и прибыльности учреждения. Анализ фактических расходов за 2005 и 2006 годы МУК ВЦ «Галерея» приведен в таблице 3

1.

Таблица 31.

Показатели фактических расходов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Бюджетная деятельность | Изменения,(+,-) | Внебюджетная деятельность | Изменения,(+,-) |  Итого | Изменения,(+,-) |
| 2005 г | 2006 г | Абс., тыс.руб. | Отн., % | 2005г. | 2006г. | Абс., тыс. руб. | Отн.,% | 2005г. | 2006г. | Абс., тыс.руб. | Отн.,% |
| Оплата труда и начисления на оплату труда | 3036,8 | 3779,9 |  +743,1 | +24,5 | 1597,1 | 2101,3 | +504,2 | +31,6 | 4633,9 | 5881,2 | +1247,3 | +26,9 |
| В том числе:заработная плата | 2410,2 | 3003,6 |  +593,4 | +24,6 | 1272,0 | 1652,7 | +380,7 | +29,9 | 3682,2 | 4656,3 | +974,1 | +26,5 |
| прочие выплаты | 2,9 |  - | -2,9 | - 100 | 9,8 | 16,9 | +7,1 | +72,4 | 12,7 | 16,9 | +4,2 | +33,1 |
| начисления на оплату труда | 623,6 | 776,3 | +152,7 |  +24,5 | 315,3 | 431,7 | +116,4 | +36,9 | 938,9 | 1208,0 | +269,1 | +28,7 |
| Приобретение услуг | 506,8 | 359,0 | -147,8 | -29,2 | 2658,5 | 2822,3 | +163,8 | +6,2 | 3165,3 | 3181,3 | +16,0 | +0,5 |
| в том числе:услуги связи | 12,7 | 15,1 | +2,4 | +18,9 | 39,3 | 32,8 | -6,5 | -16,5 | 52,0 | 47,9 | -4,1 | -7,9 |
| транспортные услуги | 24,2 |  - |  -24,2 | -100 | 40,5 | 10,5 | -30,0 | -74,1 | 64,7 | 10,5 | -54,2 | -83,8 |
| коммунальные услуги | 285,5 | 304,9 | +19,4 | +6,8 | 20,5 | 3,6 | -16,9 | -82,4 | 306,0 | 308,5 | +2,5 | +0,8 |
| услуги по содержанию имущества | 55,3 | 17,0 | -38,3 | - 69,3 | 21,6 | 56,0 | +34,4 | +159,2 | 76,9 | 73,0 | -3,9 | -5,1 |
| прочие услуги | 129,0 | 22,0 | -107 | -82,9 | 2536,6 | 2719,3 | +182,7 | +7,2 | 2665,6 | 2741,3 | +75,7 | +2,8 |
| Расходы по операциям с активами | 126,0 | 150,3 | +24,3 | +19,3 | 559,4 | 793,0 | +233,6 | +41,7 | 685,4 | 943,3 | +257,9 | +37,6 |
| в том числеамортизация основных средств и нематериальных активов | 68,5 | 91,5 | +23,0 | +33,6 | 209,8 | 269,9 | +60,1 | +28,6 | 278,3 | 361,4 | +83,1 | +29,9 |
| расходование материальных запасов | 57,4 | 58,7 | +1,3 | +2,3 | 349,6 | 523,1 | +173,5 | +49,6 | 407,0 | 581,8 | +174,8 | +42,9 |
| Прочие расходы | 0,001 |  - |  -0,001 | -100 | 31,2 | 26,6 | -4,6 | -14,7 | 31,2 | 26,6 | -4,6 | -14,7 |
| Всего | 3669,5 | 4289,1 | +619,6 | +16,9 | 4846,2 | 5743,3 | +879,1 | +18,5 | 8515,8 | 10032,4 | +1516,6 | +17,8 |

Анализ фактических расходов показал:

Расходы на оплату и начисления на оплату труда по бюджетным источникам увеличились на 24.5 %, (743,1 т. руб.), по внебюджетным источникам увеличились на 31,6 % (504,2 т. руб.), в общей сумме на26,9 % или на 1247,3 т. руб. При этом сократились расходы: на оплату услуг связи на 7,9 %(4,1 т. руб.), на оплату транспортных услуг на 83,8 % (54,2 т. руб.), расходы на содержание имущества на 5,1 %(3,9 т. руб.). Увеличились расходы на коммунальные услуги на 0,8 % (2,5 т. руб.), сумма амортизации основных средств увеличилась на 29,9 % (83,1 т. руб.), расходование материальных запасов увеличилось на 42,9 % (174,8 т. руб.)

 Проведем анализ показателей по бюджету (таблица 32).

Таблица 32

Показатели динамики средств, выделенных местным бюджетом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | Абсолютное изменение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Доходы бюджета |  - |  - |  - |  - |
| Расходы бюджета, тыс. руб. | 3503,1 | 4355,9 |  +852,8 |  124,3 |
| В т. ч. на заработную плату, тыс. руб. | 2356,9 | 3165,6 |  +808,7 |  134,3 |

Таблица 32 показывает, что в 2006 году по сравнению с 2005 годом было выделено средств на 852, 8 тыс. руб. больше, что составило рост 124,3%, это обусловлено повышением заработной платы работников.

Проанализируем изменения бюджетной росписи главного распорядителя средств за 2006 (таблица 33).

Таблица 33

 Изменения бюджетной росписи главного распорядителя средств за 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код раздела функциональной классификации расходов по БК | Утверждено на год | Разница между уточненной бюджетной росписью и утвержденными бюджетными назначениями | Причины изменений |
| Законом о бюджете, руб. | Уточненной бюджетной росписью |
| 08014410000Расходы по статьям музеи и постоянные выставки | 4132000 | 4415000 | 283000 | Увеличение заработной платы -распоряжение Администрации 174 от 09.11.2006 |
| 01150920310 |  | 12000 | 12000 | Решение Городской думы 54 от 14.02.2006 |
| Итого | 4132000 | 4427000 | 29500 |  |

Из таблицы 33 видно, что в 2006 году разница между уточненной бюджетной росписью и утвержденными бюджетными назначениями составила 295000 рублей по причине увеличения заработной платы и автоматизации бухгалтерии в связи с переходом на новую инструкцию по бюджетному учету №25Н с 01.01.2006 года.

 Проведем анализ исполнения кассового бюджета по бюджету и внебюджету за 2006 год (таблица 34и 35).

Таблица 34

Сведения о исполнении кассового бюджета за 2006 год по бюджету.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код бюджетной классификации | Назначено в соответствии с уточненной бюджетной росписью | Исполнено (кассовое исполнение бюджета), руб. |  Отклонения кассового исполнения от уточненной бюджетной росписи |
| Сумма, руб. | Причина отклонения |
| 1.Доходы |  0 |  0 |  0 |  |
| 2.Расходы | 4427000 | 4355972,08 | 71027,92 |  |
| Из них:08014410000 | 4415000 | 4349972,08 | 71027,92 | Снятие по итогам КРО |
|  01150920310 | 12000 | 12000 | 0 |  |
| Дефицит/профицит (доходы – расходы) | - 4427000 | -4355972,08 | -71027,92 |  |

 Таблица 34 показывает, что в 2006 году отклонения кассового исполнения от уточненной бюджетной росписи составили 71027,92 рублей

Таблица 35

Сведения о кассовом исполнении бюджета по внебюджету в 2006 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код бюджетной классификации | Назначено в соответствии с уточненной бюджетной росписью | Исполнено (кассовое исполнение бюджета), руб. |  Отклонения кассового исполнения от уточненной бюджетной росписи |
| Сумма, руб. | Причина отклонения |
| 1.Доходы | 6219800,00 | 5609267,01 | 610532,99 | От плановой сметы на начало года дополн. сметами были увеличены доходы по продаже товаров, по продаже услуг не выполнены суммовые показатели, количественные перевыполнены. |
| Из них: |  |  |  |
|  Доходы от продажи услуг, зач. в бюджет гор. округ. | 2040000,00 | 1429541,00 | 610459,00 |
|  Доходы от продажи товаров, зач. в бюдж. гор. округ. | 4179800,00 | 4179726,01 | 73,99 |
| 2.Расходы | 6219800,00 | 5585909,77 | 633890,23 |
| Из них: 08014410000 расходы по статье музеи и постоянные выставки (заработная плата, прочие выплаты, начисления на оплату труда, услуги связи, транспортные услуги, коммунальные услуги и прочие расходы) | 6219800,00 | 6219800,00 | 633890,23 |
| Дефицит/профицит (доходы-расходы) | 0,00 | 23357,24 | -23357,24 |  |
| 3.Источники финансирования дефицитов бюджетов |  |  | через банковские счета |  |

В 2006 году от плановой сметы на начало года дополнительными сметами были увеличены доходы по продаже товаров, по продаже услуг не выполнены суммовые показатели, количественные перевыполнены. Профицит по внебюджету по кассовому исполнению бюджета в 2006 году составил 23357,24 рублей.

В таблице 36 отражен результат деятельности МУК ВЦ «Галерея» в 2006 году.

Таблица 36

Сведения о результатах деятельности МУК ВЦ «Галерея» в 2006 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Единица измерения |  По плану |  Фактически | Абсолютное изменение |
| количество | сумма | количество | сумма | количество | сумма |
| Количество посещений | Чел. | 60000 | 4415000 | 71342 | 4343972,08 |  +11342 | - 71027,92 |
| Количество договоров (автоматизация бухгалтерии) | Шт. |  1 | 12000 |  1 | 12000 |  - |  - |

Из таблицы 37 видно, что в 2006 году фактически перевыполнен план по количеству посетивших человек на 11342, но в суммовом значении присутствует отклонение фактических данных от плановых на – 71027,92 рублей.

* 1. Анализ финансового результата деятельности учреждения и пути

его улучшения

Целью деятельности учреждения не является получение прибыли. Выставочная деятельность убыточна, не приносит достаточного дохода, который покрывал бы все расходы МУК ВЦ «Галерея». Без бюджетных ассигнований деятельность учреждения не представляется возможной, так как чистый операционный результат от деятельности МУК ВЦ «Галерея» отрицательный. Рассмотрим доходы и расходы МУК ВЦ «Галерея» в совокупности за 2005 и 2006 годы в таблице 49.

Таблица 37

 Анализ операционного результата

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя |  2005 год, руб. | 2006 год, руб. |  Изменение |
| Абсолютное, руб. | Темп роста, % |
| Доходы всего: | 4618147,26 | 6065904,47 | + 1447757,21 | 131,35 |
| в т.ч.бюджетная деятельность |  28444,00 | 471766,55 | +500210,55 | 1658,58 |
| внебюджетная деятельность | 4646591,26 | 5594137,92 |  +947546,66 | 120,39 |
| Расходы всего: | 8515792,70 | 10032427,06 |  +1516634,36 | 117,81 |
| в т. ч. бюджетная деятельность | 3669499,62 |  4289139,19  | +619639,57 | 116,89 |
| внебюджетная деятельность | 4846293,08 | 5743287,87 |  +896994,79 | 118,51 |
| Чистый операционный результат | - 3897645,44 | -3966522,59 | - 68877,15 | 101,77 |
| в т. ч. бюджетная деятельность | -3697943,62 | -3817372,64 | - 119429,02 | 103,23 |
| внебюджетная деятельность | - 199701,82 | -149149,95 | +50551,87 | 74,69 |

Из таблицы 37 видно, что в 2006 году доходы увеличились на 31,35 %, а расходы увеличились на 17,81 %. В 2006 году значительно увеличились доходы по бюджетной деятельности, темп роста составил 1658,58 %, по внебюджетной деятельности темп роста составил 120,39 %. Расходы над доходами в 2005 году превысили на 3897645,44 рубля, в 2006 году - на 3966522,59 рублей, что на 68877,15 рублей больше. Таким образом, деятельность МУК ВЦ «Галерея» не является прибыльной, коммерческая деятельность по продаже изделий народных промыслов приносит доход, но эти средства расходуются на выплату премий, надбавок и другие цели учреждения. Доход от рыночных продаж товаров, услуг, работ по внебюджетной деятельности в 2005 году составил 4771234,65 рублей, в 2006 году – 5609267,01 рублей. Доход от продаж увеличился на 838032,36 рублей, но при этом показатель чистого операционного результата в 2006 году ниже по сравнению с 2005 г на 68877,15 рублей.

В 2006 году была выполнена работа по организации 29 выставок, 33 массовых мероприятий, 12 лекций, 675 экскурсий. Из числа посещений можно выделить льготную категорию – 3129 человек, посетителей до 18 лет – 13378 человек. Были выполнены текущие ремонты зданий собственными силами, все основные средства находятся в эксплуатации, текущий ремонт осуществляется вовремя, материальные запасы приобретаются по мере необходимости на запланированные мероприятия и на хозяйственные нужды.

Неоднократно поднимался вопрос о переведении МУК ВЦ «Галерея» на полный хозрасчет и самофинансирование. Для того чтобы решить его в ту или иную сторону, необходим тщательный анализ. Любое хозрасчетное предприятие будет стремиться к тому, чтобы осуществлять те виды деятельности, которые приносят значительную прибыль. Организация будет вынуждена отказаться от проведения занятий по обучению населения народным промыслам или увеличить стоимость одного занятия (в настоящее время стоимость занятия для детей – 30 рублей, для взрослых – 50 рублей). Этот вид деятельности является дотационным. Полученная выручка расходуется на приобретение и заготовку материалов для этих занятий. Не приносит прибыль организации и выставочная деятельность.

Администрация города должна заботиться о том, чтобы жители и гости Ижевска могли провести свой досуг культурно. Снятие с дотации учреждений культуры в конечном итоге приведет к тому, что либо посещать их смогут только избранные, так как для основной массы населения посещение этих учреждений будет невозможным из-за высокой стоимости входных билетов, либо организации станут заниматься коммерческими видами деятельности или сдавать площади в аренду, проводить торговые выставки и ярмарки, приносящие учреждению прибыль. Снижение поступлений доходов и утверждение бюджета с дефицитом заставляют бюджетные организации заниматься предпринимательской деятельностью, от которой поступившие средства остаются в их распоряжении и могут расходоваться на определенные цели, не финансируемые из бюджета, или на статьи, предусмотренные сметой расходов. Тем не менее, доля бюджетных ассигнований составляет значительную часть.

Важным этапом аналитической работы является поиск резервов по улучшению деятельности учреждения; разработка организационно-технических мероприятий по реализации этих резервов и непосредственное внедрение этих мероприятий. Внутриорганизационные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием техники и рабочей силы, экономией сырья и материалов, рациональным использованием оборудования.

Предложения по улучшению работы учреждения:

- В выставочном зале установить кассовый аппарат для регистрации выручки от посещения выставок.

- Компьютеризировать отдел малого выставочного зала.

- Усовершенствовать систему документооборота в малом выставочном зале, принять меры по качественному и своевременному поступлению документов в бухгалтерию с целью отражения всех хозяйственных операций без пропусков и изъятий на счетах бухгалтерского учета.

 - Повышать квалификацию сотрудников путем участия в тематических семинарах, конференциях.

 - Отладить организацию складского учета.

 -Расширить рынки сбыта продукции, что повысит эффективность использования имеющихся ресурсов.

 - В штатном расписании предусмотреть сотрудника в малый выставочный зал со знанием английского языка, так как контакт с иностранными гостями весьма затруднен при выборе сувениров.

 - Предусмотреть в штатном расписании специалиста по маркетингу.

 - Для лучшей организации труда и отдыха рекомендуется сделать комнату психологической разгрузки, для снятия психологического напряжения.

 - На автотранспорт установить газовое оборудование, оно экологически чище и экономичнее.

Дальнейшие пути развития учреждения зависят в первую очередь от того, к достижению какой конечной цели будет стремиться учреждение: в случае переведения на самофинансирование и полный хозрасчет основной целью станет получение прибыли (в настоящее время получение прибыли не является самоцелью организации и служит для достижения основных целей). В этом случае, как уже отмечалось ранее, организация будет вынуждена отказаться от выставочной деятельности, чего нельзя допустить. Для поднятия престижа города и республики в целом необходимо развивать эту деятельность, для обмена опытом и экспозициями устанавливать тесные связи с музеями страны и мира. Привлечение туристов из других регионов России и из-за рубежа благотворно скажется не только на финансовом состоянии данной организации, но и на экономике Удмуртии в целом. Экспозиции необходимо ориентировать на широкий круг посетителей. Одной из основных проблем Муниципального учреждения культуры МУК ВЦ «Галерея» является трудность реализации товаров и услуг в связи с низкой платежеспособностью покупателей. Для улучшения реализации выпускаемых товаров и услуг можно порекомендовать включить в штатное расписание организации специалиста по маркетингу. Необходимо расширять рынок сбыта, желательно найти выход на международный рынок. Кроме того, необходимо расширять ассортимент выпускаемой продукции, основной упор сделать на национальной тематике, которая пользуется большим интересом и спросом у иностранных граждан. Художники города вышли с инициативой создания в Ижевске «Удмуртского Арбата», местонахождение которого еще не определено. Территория вокруг выставочного центра «Галерея» и расположение его могут идеально подойти для размещения ярмарки изделий народных промыслов и произведений искусства, увеличится поток народа, вследствие чего поднимется уровень посещаемости центра «Галерея», возрастет его известность и престиж у населения.

Необходимо обратить внимание на качество выпускаемой продукции, прежде всего, ввести входной контроль, который будет отслеживать качество поступающего материала, в частности древесины. Организация несет убытки в связи с тем, что на складе готовой продукции скопилось много бракованных изделий: причиной брака послужила некачественная, плохо просушенная древесина, которая при высыхании готового изделия дает трещины и другие дефекты. Исправлению данный брак не подлежит. Причиной брака также служит неправильное хранение исходных материалов. Этот недостаток в ближайшем будущем будет устранен, т.к. завершается строительство отапливаемого хозяйственного блока, в котором предусмотрены кладовые для хранения древесины.

Для улучшения финансового состояния организации рекомендуется также развивать отдел по туризму и экскурсиям. Для расширения деятельности этого отдела необходимо ввести в штатное расписание дополнительные ставки экскурсоводов и методистов, которые могли бы заниматься разработкой новых экскурсионных программ. В настоящее время у организации нет своего транспорта для проведения групповых экскурсий, приходится арендовать транспорт у других организаций, что значительно увеличивает себестоимость. Конкуренция на рынке экскурсионных услуг сдерживает повышение стоимости путевок, соответственно сдерживая рост прибыли. Для повышения прибыли необходимо приобрести собственные транспортные средства. Эти меры сэкономят время и средства на поиски транспорта.

Руководству организации следует изыскивать возможности заинтересованности своих работников в повышении общеобразовательного уровня и уровня квалификации, а также привлекать новых квалифицированных специалистов. Желательно также расширить штат работников лаборатории художественных ремесел, чтобы полнее использовать имеющиеся станки и оборудование, либо решить вопрос о сдаче этого оборудования в аренду.

Предложения по энергосберегающим мероприятиям:

- привести в рабочее состояние систему приточно-вытяжной вентиляции;

- установить в оконных блоках открывающиеся фрамуги, что позволит сократить расходы электроэнергии на работу кондиционеров;

- заменить лампы ЛН на ЛД.

Предложения по увеличению объема продаж:

 1.Введение фирменной упаковки.

2.Расширение ассортимента товара.

3.Особое выставление цены в сопровождение надписей, ярких ценников, для привлечения покупателей.

4.Постоянным клиентам предлагается предусмотреть систему скидок на товар, который меньше пользуется спросом.

5. Проведение рекламных акций на территории выставочного зала.

6. Организация работы по заказам.

1. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В УЧРЕЖДЕНИИ

3.1. Теоретические основы стимулирования труда

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности. Слово «мотив» происходит от латинского motivatio, что означает движение. Мотив – это повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы в сфере труда выполняют следующие функции: ориентирующую, направляющую поведение работника при выборе альтернативных вариантов трудового поведения; смыслообразующую, т.е. формирующую субъективную значимость того или иного трудового поведения работника; опосредующую, показывающую степень влияния на трудовое поведение работника внутренних и внешних побудительных сил; мобилизующую, проявляющуюся в том, что для реализации значимых для работника целей, видов деятельности он мобилизует собственные силы и возможности; оправдательную, отражающую отношение работника к определенной социальной и нравственной норме поведения, эталону трудового поведения.

Мотивы многообразны, они подвижны, т.к. зависят от индивидуальных субъективных особенностей человека. Трудовая деятельность человека мотивируется одновременно несколькими мотивами, совокупность которых называется мотивационным ядром. Это ядро имеет иерархическую структуру, которая различается в зависимости от конкретных трудовых ситуаций. Среди них выделяют: 1) ситуацию выбора специальности или места работы; 2) ситуацию повседневной работы по данной профессии на данном предприятии; 3) конфликтную ситуацию; 4) ситуацию перемены места работы или смены профессии; 5) инновационную ситуацию, связанную с изменением характеристик трудовой среды.

Изучение структуры мотивов позволяет выработать наиболее эффективную систему внешних стимулов к активной трудовой деятельности работников. При разработке систем стимулирования должны учитываться личные установки членов коллектива. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.. Результат трудовой деятельности зависит не столько от уровня развития профессионального мастерства и физических возможностей, а от отношения человека к труду, которое может быть положительным, отрицательным и индифферентным. Основой в формировании отношения к труду выступает мотивация, которая обусловливает определенное трудовое поведение. Мотивация выражается в трудовых мотивах и установках, которыми руководствуется работник в своем трудовом поведении. Цель изучения отношения к труду – это выявление механизма его формирования и управления им.

Одной из основных проблем современной кадровой работы является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности. Для эффективного функционирования любой организации, необходимо, чтобы было выполнено одно важное условие - обеспечено использование каждого работника во всём многообразии проявления психофизиологического и мотивационного потенциалов. Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей. Мотивы формируются если: в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека; для получения этих благ необходимы трудовые усилия человека; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем любые другие виды деятельности. Основными задачами мотивации являются: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности; демонстрация отношения организации к высоким результатам труда; популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание; применение различных форм признания заслуг; поднятия морального состояния через соответствующую форму признания; обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации. Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретённых потребностей МакКлелланда; теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

 Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума; теория справедливости Адамса; модель мотивации Портера - Лоулера.

Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующихся на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который анализирует две условно называемые теории: "теорию икс (х)" и "теорию игрек (y)". "Теория х" (это собственно теория Ф. Тейлора) предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять. По мнению Макгрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества ("теория y"). Как писал Макгрегор, "теория х" приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. В "теории у" повышенное внимание уделено природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. В последние годы "теория y" получила развитие как "теория z", выдвинутая профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом. Отличительными чертами японского опыта, обеспечивающими реализацию "человеческого потенциала", по мнению X. Йосихары, считаются два основных признака: 1.Гарантия занятости и создание обстановки доверительности 2. Гласность и ценности корпорации. В "теории z" каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями организации.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое- либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Не смотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

В исследованиях современных зарубежных менеджеров таких как Десслер Г. и Якокка Л. и отечественных учёных Егоршина А.П. и Одегова Ю.Г. понятие мотивации и стимулирования идентичны и можно утверждать, что основная роль в деле стимулирования труда, а значит, в четком и бесперебойном функционировании мотивации, принадлежит определённым кадровым механизмам, которыми в совершенстве должен владеть руководитель. По мнению известных российских исследователей Травина В.В. и Дятлова В.А., стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов. Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. Поэтому можно сказать, что стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Организация стимулирования труда должна основываться на следующих принципах:

- комплексности, предполагающей единство всех видов стимулов;

-дифференцированности, означающей индивидуальный подход к стимулированию работников различных категорий, разного социального статуса, разного уровня жизни и т.п.

- гласности, позволяющей дать общественную оценку труда работников, распространить передовой опыт, усилить силу примера, сплотить коллектив;

- гибкости, предполагающей постоянное разнообразие используемых стимулов, обусловленное как изменяющимися условиями труда, так и динамикой актуальности стимула для работника;

- оперативности, требующей, чтобы поощрение или наказание следовало за поступком как можно быстрее.

Различают несколько типов мотивации и стимулирования персонала. Применительно к российским предприятиям В.И.Герчиков выделяет пять основных мотивов (очень похожих на пирамиду Маслоу), по которым люди приходят на работу: «Могу заработать деньги»; «Могу использовать свои знания и опыт»; «Чувствую себя нужным коллективу»; «Могу самостоятельно решить, что и когда мне делать»; «Привычная работа, стабильность». Исходя из этих представлений выделяется пять типов мотивации среди российских работников: инструментальная; профессиональная; патриотическая; хозяйская; недостижительная.

1. Инструментальная мотивация (характерна для 35 – 50% работников).

Самое главное в инструментальной мотивации – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Инструментальная мотивация это: Цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд. Заработанность получаемых денег. Развитое социальное достоинство.

2. Профессиональная мотивация (характерна для 15 – 20% работников).

Для любителей с профессиональной мотивацией важны: разнообразие, интересность, творческий характер работы; возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно; профессиональное совершенствование; самостоятельность в работе; развитое профессиональное достоинство.

3. Патриотическая мотивация (характерна для 5 – 15% работников).

Для людей с патриотической мотивацией важны: убежденность в своей «нужности» организации; участие в реализации общего, очень важного для организации дел; общественное признание участия в общих достижениях; возможность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела

4. Хозяйская мотивация (характерна для 5% работников).

Она состоит только из двух пунктов: добровольно принятая, полная личная ответственность за выполняемую работу; стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

5. Недостижительная мотивация (характерна для 25 – 35% работников).

Это мотивация, не ориентированная на достижения. В недостижительной мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Проявляемые мотивы: низкая ответственность, малые трудовые усилия, привычки, страх, гарантированный заработок. Содержательность труда такого человека не интересует и он не ориентирован зарабатывать много. Главное для него – получить ту сумму, которую он, по его мнению, стоит.

Классические стили мотивации встречаются редко; чаще всего у человека преобладает какая-либо одна мотивация на фоне присутствия других, тоже достаточно выделенных. Типы мотивации и трудовое поведение, присущее им отражены в таблице 38. В зависимости от типа мотивации сотрудника можно применять инструменты, которые приведут к желаемому трудовому поведению. В табл. 39 и 40 приведены формы стимулирования работников с разными типами мотивации.

Таблица 38

 Типы мотивации и трудовое поведение

|  |  |
| --- | --- |
| Типы мотивации | Ожидаемое трудовое поведение |
| Функции | Инициатива | Дисциплина |
| Инструментальная | Нейтральная | Только при особом стимулировании | Нейтральная |
| Профессиональная | Расширение | Высокая | Нейтральная со срывом |
| Патриотическая | Расширение | Высокая | Высокая |
| Хозяйская | Стремление к системной законченности | Высокая в пределах функции | Нейтральная со срывом |
| Недостижительная | Сужение | Отсутствие | Нейтральная, низкая |

Таблица 39

 Стимулирование работников с разными типами мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Типы мотиваций |
| Инструмен-тальная | Профессио-нальная | Патриоти-ческая | Хозяйская | Недостижи-тельная |
| Негативные | Применимы: денежной компонентной | Запрещены | Применимы: денежной компонентной | Запрещены | Базовые |
| Денежные | Базовые | Применимы | Нейтральны | Применимы | Нейтральны |
| Натуральные | Применимы: денежной компонентой | Нейтральны | Применимы: денежной компонентой | Нейтральны | Базовые |
| Патернализм (проявление заботы) | Запрещены | Запрещены | Применимы | Запрещены | Базовые |
| Организационные | Нейтральны | Базовые | Нейтральны | Применимы | Запрещены |
| Участие в совладении и управлении | Нейтральны | Применимы | Применимы | Базовые | Запрещены |

Таблица 40

 Оплата труда работников с различными типами мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Позиция | Предпочтительная форма и особенности оплаты |
| Инструментальная | Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным), с учетом качества выполненной работы. |
| Профессиональная | Повременная, основная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности). |
| Патриотическая | Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения. |
| Хозяйская | Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или бригады постоянного состава (если сотрудник – бригадир) |
| Недостижительная | Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения и/или всего предприятия. Не по результатам, а по трудозатратам. |

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности и качества труда. Система – это единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, способное при активном взаимодействии с окружающей средой изменять свою структуру, сохраняя при этом целостность, выбирать одну из возможных линий поведения для достижения общей цели. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо. Основные требования к системе стимулирования:

1)ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

2)четкое изложение трудовых обязанностей работника;

3)создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

4)зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

5)возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;

6)учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

7)равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

 При создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

Существуют различные формы организации материального стимулирования.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и под­крепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при определении стимула: коллек­тивную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается за пределами года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует) и целевую, эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата), состязательную (стимул вручается за занятое место).

Формирование системы мотивации и стимулирования персонала:

**1.**Реализуется через изучение структуры мотивации персонала организации, разработку и внедрение как материальных, так и нематериальных компонентов мотивации и стимулирования.

2. Строго дифференцируется по уровням персонала, на который она направлена и отличается гибкостью и способностью к трансформации и тиражированию.

**3.**Направлено на модернизацию и реорганизацию существующей системы оплаты и компенсаций, льгот и социального обеспечения персонала организации, создание эффективной модели системы мотивации и стимулирования, отвечающей современным технологиям управления персоналом.

**4.**Строится на следующих основных принципах: системность, структурированность, организованность, гибкость, способность к трансформации и тиражированию, результативность, эффективность, последовательность, наличие обратной связи.

**5.**Предполагает использование современных технологий управления персоналом, основанных на опыте отечественных и зарубежных компаний аналогичного профиля деятельности.

В таблице 41 указаны этапы реализации программы по формированию системы стимулирования персонала.

Таблица 41

Этапы реализации программы по формированию системы стимулирования персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы реализации** | **Содержание работ / результаты** | **Отчетные документы** |
| 1. Формализация стратегии управления персоналом в области мотивации персонала. | — анализ стратегии управления персоналом компании— описание стратегии управления персоналом в области мотивации персонала— подготовка предложений по коррекции положений стратегии управления персоналом, касающихся мотивации персонала  | Предложение по внесению изменений касающихся мотивации персонала в "Положение о персонале". |
| **2.** Диагностика структуры мотивов персонала компании | — анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий  персонала— диагностика структуры мотивов каждой из категорий персонала— описание структуры мотивов персонала | Модель структуры мотивов персонала компании. |
| **3.** Разработка модели системы материальной  и нематериальной мотивации персонала | — анализ существующей модели системы мотивации персонала— формирование модели системы материальной и нематериальной мотивации персонала | Структурированная модель системы материальной и нематериальной мотивации персонала. Политика мотивации персонала. |
| **4.** Проектирование и регламентация процедур мотивации и стимулирования персонала | — проектирование бизнес-схем процессов— формирование матриц ответственности по бизнес-процессам— разработка регламентирующей документации (шаблоны документов)— разработка регламентов (подробное пошаговое описание действий по бизнес-процессам) | Пакет документов по процедурам мотивации и стимулирования. Регламенты процессов. Графические схемы выполнения процессов. Бланки регламентирующих документов (приказов, распоряжений и пр.) |
| **5.** Внедрение процедур мотивации и стимулирования персонала | — разработка программы внедрения— формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения процедур— оценка эффективности внедрения | План-программа внедрения.Отчет по результатам оценки эффективности внедрения. Рекомендации по эффективному ведению процедур |
| **6.** Обучение специалистов организации управлению реализацией процедур | — разработка программы обучения— проведение консультационного семинара-обсуждения по проведению процедур системы мотивации и стимулирования персонала для топ-менеджмента компании— оценка результатов обучения | Программа обучения. Программа семинара. Отчет по результатам  оценки обучения |

Результат реализации программы по совершенствованию стимулирования персонала: оптимизация действующей системы мотивации персонала и внедрение наиболее адекватные целям и задачам организации технологии мотивации и стимулирования, позволяющие превратить человеческие ресурсы в конкурентное преимущество организации. Наиболее полно влияние стимулирования на трудовое поведение работников проявляется в тех функциях, которое оно выполняет.

1. Экономическая функция. В результате роста трудовой активности повышается производительность труда работников, повышается качество выпускаемой продукции, экономятся различные виды ресурсов, прибыль формируется в большом объеме.
2. Нравственная функция. Если стимулирование - это побуждение к активности, то в результате стимулирующего внешнего воздействия у человека формируется активная жизненная позиция, самодисциплина и самоконтроль.
3. Социальная функция. Путем материального стимулирования доходы населения приумножаются, что воздействует на формирование социальной структуры общества и может привести к смене социального статуса работника.
4. Социально-психологическая функция. Причастность к делам трудового коллектива, принадлежность к нему способствует удовлетворению потребностей человека в стабильности.

Каждый человек по-своему реагирует на тот или иной стимул, поскольку реакция является продуктом работы сознания индивида, сравнительной оценки ценности предоставляемого блага и иных благ и издержек. Отсюда же следует и многообразие форм и схем стимулирования, разработанных современным менеджментом (таблица 42).

Таблица 42

 Стимулирующие системы в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования |  Основное содержание |
| 1.Заработная плата (номинальная) | Плата за труд наемного работника, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, оплата отпуска или компенсация) заработную плату. |
| 2.Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: 1).повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2).введения компенсационных выплат;3). Индексации заработной платы в соответствии с инфляцией. |
| 3.Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой. |
| 4.Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате). |
| 5.Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия по льготным ценам, безвозмездное получение акций, дивиденды. |
| 6.Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные. |
| 7.Стимулирование свободным временем. | Регулирование времени занятости с помощью:1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбора времени отпуска)2)организация гибкого графика работы; 3)сокращения рабочего дня за счет высокой производительности труда. |
| 8. Трудовое или организационное стимулирование |  Регулирует поведение работника на основе его удовлетворенности трудом и предполагает наличие в нем творческих элементов, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки. |
| 9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, помещение фотографий на Доске почета |
| 10.Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств на:1)оплату транспортных расходов,2)приобретение транспорта для лиц, связанных с частыми разъездами: а) с полным обслуживанием, б) с частичным обслуживанием |
| 11.Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Личные режимы накопления средств. |
| 12.Организация питания | Выделение средств на организацию питания в фирме, выплата субсидий на питание. |
| 13.Продажа товаров, выпускаемых компанией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров. |
| 14. Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне) |
| 15.Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения) |
| 17.Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели. |
| 18.Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях |
| 19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников организации; привилегированные стипендии. |
| 20.Гибкие социальные выплаты | Компании устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот или услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. Иногда этот подход к стимулированию называют «принципом кафе» |
| 21.Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, повлекшем смертельный исход, сумма удваивается. |
| 22. Программы выплат по временной нетрудоспособности | Покрытие расходов по временной нетрудоспособности |
| 23. Медицинское страхование | Медицинское страхование сотрудников и членов их семей |
| 24.Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера) | Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсация издержек перехода на службу из других компаний - на переезд, продажу и покупку недвижимости; трудоустройство супруга); премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением. Подчеркивают высокий статус работника. |
| 25.Отчисления в пенсионный фонд | Альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне |
| 26. Ассоциации получения кредита | Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д. |

Порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования. Процедура состоит из двух этапов.

Этап 1 — «Диагностика и оценка персонала». Результаты этапа таковы:

- отчет о существующей системе мотивации в компании, возможностях использования отдельных ее элементов при разработке системы стимулирования, а также о потребностях и мотивационных установках персонала;

- отчет с анализом функционального распределения между подразделениями, с систематизацией критериев оценки эффективности труда работников и качественных критериев оценки вклада работников в общий результат работы. В отчете даются подробные рекомендации по сокращению затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа внутренних проблем.

Этап 2 — «Разработка системы материального стимулирования персонала (во взаимосвязи с нематериальными факторами вознаграждения)». Результаты этапа таковы:

- обоснованная программа, представляющая собой комплексную систему взаимосвязанных факторов материального и нематериального стимулирования различных категорий персонала компании, методики ее внедрения и управления;

- рекомендации по перспективному развитию системы стимулирования.

В системе стимулов к труду выделяют материальные и нематериальные стимулы. Среди нематериальных стимулов выделяют: организационные или социальные, моральные, творческие, социально-психологические. Данные стимулы связаны с потребностями работника в самоутверждении, уважении со стороны коллектива, самореализации и самосовершенствовании.

Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы: создание условий*,* при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде; признание, которое может быть личным и публичным;   высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд; атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1.Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Материально-денежное стимулирование - это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной. К материальному денежному вознаграждению относят: заработную плату; участие в распределении прибыли; премии; участие в капитале; бонусы; планы дополнительных выплат; отсроченные платежи; участие в акционерном капитале.

2.Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ. Установление работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают; предоставление средств для проведения отдыха и досуга, обеспечение бесплатными путёвками ит. д.

Доход персонала организации включает следующие основные составляющие:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда.

2. Рыночный компонент отражает соотношение спроса и предложения на рабочую силу. Реальные ставки оплаты труда, установленные в результате переговоров между работодателем и работником, могут существенно превышать ставки тарифной сетки для отдельных групп персонала вследствие повышенного спроса на данный вид труда.

3. Доплаты и компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника.

4. Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства и отражают результаты собственных достижений работника.

Правильная организация заработной платы непосредственно влияет и на темпы роста производительности труда и на стимулирование сотрудников в целях повышения своей квалификации. Чтобы заработная плата выполняла свою стимулирующую функцию, должна существовать прямая связь между ее уровнем и квалификацией работника, его трудовым вкладом.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премии могут быть двух видов: за качественное и своевременное выполнение работ; за личный творческий вклад работника в общий результат дея­тельности подразделения и учреждения.

В соответствии со ст. 144 ТК РФ работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.. Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Основными видами премирования являются премирование за основные результаты хозяйственной деятельности, единовременное разовое премирование, специальные системы премирования. Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых. Необходимо обращать внимание на расчет норматива премирования отдельно за выполнение, перевыполнение плана, рост производительности труда, снижение себестоимости. Более сложный порядок премирования существует при делении показателей на: главный, основные, дополнительные. Главный показатель тот, который является самым значимым в работе предприятия. Это может быть рост прибыли, повышение рентабельности, объем произведенной продукции, рост объемов розничного и оптового оборотов. Показатели премирования должны быть простыми, понятными и легко запоминающимися для работников. Введению той или иной системы премирования предшествует тщательный экономический анализ. Определяющим фактором при решении вопроса о введении системы премирования является оценка ее влияния на снижение издержек производства и увеличение массы прибыли.

Оценку эффективности материального стимулирования труда и ее влияния на результаты работы персонала следует рассматривать как с точки зрения работника, так и с точки зрения работодателя. При оценке эффективности материального стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда. Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности. С позиции организации (работодателя) более приемлемым является затратный подход. При расчете основных показателей предлагаемой системы оценки материального стимулирования нужно использовать сумму средств, направляемых на материальное стимулирование работников организации. Под расходами на материальное стимулирование организации понимается сумма средств, формируемая за счет затрат, а также прибыли, и направляемая на заработную плату и различные социальные выплаты. На рис.8 представлена система показателей оценки материального стимулирования труда.

Основными показателями, характеризующими эффективность материального стимулирования труда работников, являются показатели отдачи расходов на материальное стимулирование, емкости расходов на материальное стимулирование, а также рентабельность и доходность материального стимулирования. Эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе, хозрасчетном доходе и расходах организации. Определение доли источников средств, направляемых на материальное стимулирование, создаст предпосылки для выявления изменений в их структуре, что даст информацию о значимости каждого из них.

Рис.8. Система показателей оценки материального стимулирования с позиции работника и организации

Эффективность системы стимулирования может оцениваться, с одной стороны, как экономическая отдача средств, затрачиваемых на стимулирование и внедрение самой системы, а с другой - как степень мотивирующего воздействия на трудовое поведение работника.

3.2. Организация и виды стимулирования трудовой активности

персонала

3.2.1.Моральное стимулирование трудовой активности

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека. Разработанное в организации моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям: предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие, и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним; устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения; обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами; усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей; быть простым, доходчивым и понятным для работников; учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде; недопущение обесценивания моральных стимулов.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за качественную работу. И на видном месте, в учреждении, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися. При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда. Что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

При внедрении системы нематериального стимулирования и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к учреждению. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

Сотрудник-индивидуалист - не отождествляет свои интересы с интересами учреждения, ориентирован на максимальную материальную мотивацию. Сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами учреждения. От того, к какой категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой метод нематериального стимулирования для него наиболее действенный. Невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключений сотрудников, система должна быть грамотно проранжирована и учитывать как “ценность специалиста”, с точки зрения общих успехов учреждения, так и его индивидуальные достижения на своём посту.

В настоящее время система нематериальной мотивации в МУК ВЦ «Галерея» недооценена и используется не в полной мере. Необходимо использовать систему нематериального стимулирования как один из компонентов эффективной системы мотивации персонала с целью обеспечения высококвалифицированными работниками и снижения текучести кадров.

 В МУК ВЦ «Галерея» применяются следующие виды морального стимулирования (таблица 43)

Таблица 43

Данные по количеству работников, получивших моральное поощрение

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование морального поощрения | 2005 г |  2006г | Абсолютное изменение, чел. | Темп роста, % |
| Продвижение по службе |  2 |  3 |  +1 |  150 |
|  Словесное поздравление сотрудника с Днем рождения с участием руководителя. |  35 |  42 |  +7 |  120 |
|  Похвала руководителем сотрудника на коллективном собрании |  8 |  13 |  +4 |  162,5 |

 Из таблицы 43 видно, что в 2006 году по сравнению с 2005 количество человек, получивших моральное поощрение, увеличилось.

3.2.2 .Материальное стимулирование трудовой активности

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем: это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника; формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации; побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Общие правила материального поощрения персонала, основанные на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных: системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику; должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы; размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений, способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками.

Управление организационным поведением невозможно без материального стимулирования труда, которое представляет собой создание для работников и коллективов таких материальных стимулов, которые побуждали бы их к активной трудовой деятельности.

Рассмотрим формы материального стимулирования, применяемые в МУК ВЦ «Галерея». В МУК ВЦ «Галерея» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата труда производится согласно тарифно-квалификационных характеристик (требований) должностей работников культуры Российской Федерации по Единой тарифной сетке, т.е. работник получает заработную плату в зависимости от своего оклада и отработанного рабочего времени. Выплата заработной платы в МУК ВЦ «Галерея» производится частично из кассы предприятия, частично через сеть банкоматов. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). Сроки выплаты заработной платы определены учреждением, закреплены в трудовых договорах и определены как 7 и 22 число каждого месяца. В МУК ВЦ «Галерея» установлен восьмичасовой рабочий день с часовым обеденным перерывом. Табели учета рабочего времени заполняются инспектором по кадрам и руководителями отделов. Они проставляют каждому работнику количество фактически отработанного времени. На основании табеля бухгалтер по заработной плате рассчитывает зарплату. При организации заработной платы применяется механизм дополнительного стимулирования работников, выражающийся в периодическом их премировании, установлении различного вида доплат (надбавок). При этом базой для исчисления размера доплат (надбавок) служит установленный работнику оклад.

В механизме поощрения работников существенное место занимают премии. Премирование работников за текущие результаты деятельности находится в прямой зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности учреждения или его структурных подразделений. По своей сути оно носит всеобщий характер, поскольку в случае получения положительных результатов выплачивается всем работникам. Существенное место в механизме поощрения работников занимают единовременные премии и вознаграждения и, прежде всего, по итогам деятельности за год, а иногда и за квартал. Назначение данного вида поощрения заключается в увязке заработной платы работников с конечными результатами деятельности за определенный период.

В данном случае рост заработной платы обусловливают факторы, зависящие не от работника, а от учреждения в целом. В этих условиях значительная часть премий и других стимулирующих выплат выплачивается за выполнение работником своих трудовых обязанностей и носит более или менее гарантированный характер и лишь в незначительной части отражает различия в индивидуальных результатах труда. Для наглядности приведем данные по номинальной начисленной заработной плате по предыдущим годам в таблице 44.

Таблица 44

 Показатели начисленной заработной платы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  2005 г |  2006г |  Изменения  |
| Абсолютное, (+,-), руб. |  Темп роста, % |
| 1.Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб. |  3497,3 |  4652,0 |  1154,7 |  133,0 |
| 2.ФЗП работников списочного состава, тыс. руб. |  3012,1 |  4530,4 |  1518,3 |  150,4 |
| 3.ФЗП внешних совместителей, тыс. руб. |  485,2 |  121,6 |  - 363,6 |  25,1 |
| 4.Количество отработанных человеко-часов работниками списочного состава |  132215 |  135091 |  2876 |  102,2 |
| 5.Количество отработанных человеко-часов внешними совместителями |  11519 |  5919 |  - 5600 |  51,4 |
| 6.Количество работников списочного состава, чел. |  71 |  71 |  0 |  100 |
| 7. Количество внешних совместителей, чел. |  6 |  6 |  0 |  100 |

В 2006 году по сравнению с 2005 г годовой фонд оплаты труда увеличился на 1154,7 тыс. руб., причем ФЗП работников списочного состава увеличился на 1518,3 тыс. руб., а ФЗП внешних совместителей уменьшился на 363,6 тыс. руб.. Количество отработанных человеко-часов увеличилось на 2876 человеко-часов, отработанных работниками списочного состава и уменьшилось на 5600 человеко-часов, отработанных внешними совместителями.

 В таблице 45 представлено распределение численности работников по размерам заработной платы за апрель 2005г.

Таблица 45

 Распределение численности работников по размерам заработной платы за апрель 2005г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Размер начисленной заработной платы за месяц, руб. | Численность работников всего, чел. | Суммы, начисленные работникам, руб. |
| До 720.0 |  10 |  5000 |
| От 720,1 до 800 |  1 |  700 |
| От 800,1 до 1000.0 |  2 |  1900 |
| От 1000,1 до 1400,0 |  13 |  16000 |
| От1400.1 до 1800,0 |  11 |  17000 |
| От 1800,1 до 2200,0 |  6 |  12000 |
| От 2200,1 до 2600,0 |  5 |  9000 |
| От 2600,1 до 3000.0 |  2 |  5000 |
| От 3000,1 до 3400,0 |  7 |  22000 |
| От 3400,1 до 4200,0 |  7 |  26000 |
| От 4200.1 до 5000,0 |  7 |  32000 |
| От 5000,1 до 5800,0 |  3 |  15000 |
| От 5800,1 до 7400,0  |  4 |  24000 |
| От 7400,1 до 9000,0 |  2 |  16000 |
| От 9000,1 до 10600,0 |  - |  - |
| От 10600,1 до 13800,0 |  1 |  11100 |
| От 13800.1 до 17000,0 |  - |  - |
| От 17000,1 до 20200.0 |  - |  - |
| От 20200,1 до 25000.0 |  1 |  24000 |
| От 25000,1 до 35000.0 |  - |  - |
| От 35000,1 до 50000,0 |  - |  - |
| От 50000,1 до 75000,0 |  - |  - |
| Свыше 75000,0 |  - |  - |
| Всего работников |  81 |  237000 |

Среднесписочная численность составила 76 человек, ФЗП работников списочного состава составил 2233 т. руб. Наибольшее количество работников в 2005 году получали заработную плату в размере от 1000 до 1400 рублей в месяц - 13 человек, у 11 человек заработная плата составила от 1400 до 1800 рублей в месяц.

Потребность учреждения в денежных средствах, используемых на оплату труда персонала, регулируется планом по фонду заработной платы. Фонд заработной платы планируется исходя из планового числа штатных должностей и среднего размера должностных окладов, а также надбавок, доплат и прочих денежных выплат персоналу. При изменении условий оплаты труда в течение года сметные назначения по фонду заработной платы корректируются. Разница между фактическими выплатами по оплате труда и плановым фондом заработной платы представляет собой абсолютное отклонение, которое характеризует полноту использования выделенных из бюджета средств на оплату труда работников. Оценим величину абсолютного отклонения заработной платы в МУК ВЦ «Галерея» за 2005 и 2006 годы (таблицы 46 и 47).

Таблица 46

Показатели использования фонда заработной платы за 2005 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По плану, тыс. руб. | Фактически, тыс. руб. | Абсолютное отклонение ( +, -) | Выполнение плана, % |
| Фонд заработной платы | 2361,8 |  3497,3 | 1135,5 |  148,1 |

В 2005 году абсолютное отклонение по ФЗП составило 1135,5 тыс. руб., план по ФЗП перевыполнен на 48,1 %.

Таблица 47

Показатели использования фонда заработной платы за 2006 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По плану, тыс. руб. | Фактически, тыс. руб. | Абсолютное отклонение ( +, -) | Выполнение плана, % |
| Фонд заработной платы | 2660,4 | 4652,0 |  1991,6 | 174,9 |

В 2006 году абсолютное отклонение от ФЗП составило 1991,6 тыс. руб., план по ФЗП перевыполнен на 74,9 %.

С 1.10. 2006 изменился месячный фонд оплаты труда в сторону увеличения с 221697,7 руб. до 281867,88 руб. Соответственно изменится и планируемый годовой фонд оплаты труда. За 9 месяцев 2006 г. он составил 221697,7\*9 = 1995279,3. За 3 месяца 2006г. ФЗП составил 281867,88\*3 = 845603,64 руб. Итого с учетом повышения ФЗП за 2006 год по плану составит 2840882,94 руб. Данные в таблице 48.

Таблица 48

Показатели использования фонда заработной платы за 2006 год с учетом индексации заработной платы с 1.10.06.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По плану, тыс. руб. | Фактически, тыс. руб. | Абсолютное отклонение ( +, -) | Выполнение плана, % |
| Фонд заработной платы | 2840,9 | 4652,0 | 1811,1 | 163,8 |

В 2006 году абсолютное отклонение по ФЗП составило 1811,1 тыс. руб., план по ФЗП перевыполнен на 63,8 %. И в 2005 и в 2006 году отклонение по ФЗП вызвано выплатами премий за счет внебюджетных средств.

В таблице 49 приведен анализ средней заработной платы по отделам (рис.9)

Таблица 49

Показатели средней заработной платы по отделам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отдел | Средняя заработная плата 1 работника на 01.01.05 | Средняя заработная плата 1 работника на 01.01.06 | Изменение абсолютное, (+, -) | Средняя заработная плата 1 работника на 01.10.06 | Изменение на 01.10.06 с состоянием на 01.01.06( +, - ) |
| Администрация | 3847,8 | 4406,8 | 559,0 | 5533,5 | 1126,7 |
| Планово-бухгалтерский отдел | 2895,5 | 3360,1 | 464,6 | 4117,5 | 757,4 |
| Выставочный отдел | 2371,8 | 2722,6 | 350,8 | 3486,2 | 763,6 |
| Экспериментальная творческая лаборатория | 2716,1 | 3086,82 | 370,7 | 3962,7 | 875,9 |
| Экскурсионный отдел | 3349,15 | 3980,84 | 631,7 | 5092,1 | 1111,3 |
| Хозяйственный отдел | 1396,8 | 1571,7 | 174,9 | 2190,0 | 618,3 |
| Отдел общественных туалетов | 1463,6 | 1657,8 | 194,2 | 2125,6 | 467,8 |

Данные таблицы 49 показывают, что наибольшая средняя заработная плата в отделе администрации, в экскурсионном и планово - бухгалтерском отделе, а наименьшая - в хозяйственном отделе и отделе общественных туалетов.



Рис. 9. Показатели средней заработной платы по отделам на 01.10.06.

 где 1- администрация,2 – планово-бухгалтерский отдел, 3- выставочный отдел, 4 – экспериментальная творческая лаборатория, 5 – экскурсионный отдел, 6 – хозяйственный отдел, 7 – отдел общественных туалетов.

С целью стимулирования к успешному и добросовестному исполнению штатными работниками МУК ВЦ «Галерея» своих должностных обязанностей на высоком уровне, улучшения качества обслуживания населения, оперативного и грамотного решения производственных вопросов и ответственности за принимаемые решения в учреждении принято Положение о материальном стимулировании работников. Настоящее положение устанавливает порядок и условия выплаты премий, надбавок, поощрительных выплат и материальной помощи работникам учреждения.

Основанием материальных выплат (надбавок, премий, поощрительных выплат, материальной помощи) сотрудникам являются приказы начальника управления по культуре и туризму администрации г, Ижевска и директора учреждения. Источником выплат премий, надбавок к должностным окладам, поощрительных выплат и материальной помощи являются как бюджетные средства в пределах выделенных бюджетных ассигнований, так и внебюджетные средства до 49% от дохода.

Работникам учреждения в пределах имеющихся средств на оплату труда может устанавливаться ежемесячная надбавка за интенсивность труда к должностному окладу. Работникам учреждения, выполняющим работу по совместительству, надбавка к должностному окладу выплачивается пропорционально отработанному времени. Работникам учреждения, совмещающим обязанности, надбавка к должностному окладу устанавливается по их основной работе. ВЦ «Галерея» обеспечивает выплату премии работникам учреждения в размере 25 % ежемесячно за счет бюджетных средств, согласно штатному расписанию (Закон УР «О культуре» ст.50), кроме надбавки за интенсивность труда работникам может устанавливаться премия по результатам работы за месяц, квартал, полугодие, год. Выплата премии по результатам работы производится за безупречную работу, образцовое выполнение работниками учреждения должностных обязанностей и иные достижения в работе. Выплата премии по результатам работы производится за фактически отработанное время без ограничения размером должностного оклада работника, но в пределах средств экономии фонда оплаты труда по бюджету и наличия внебюджетных средств на лицевом счете. Лишение либо снижение размера премии по результатам работы производится в тот расчетный период, в котором было совершено нарушение или упущение в работе в размере 100%:- за прогул; за нарушение требований по технике безопасности; за нарушение правил внутреннего трудового распорядка; в размере 50% - за несвоевременное предоставление отчетности.

 Установлены следующие условия и порядок установления поощрительных выплат. ВЦ «Галерея» обеспечивает выплату надбавок за стаж работы в культуре (таблица 50) согласно Постановлению «Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных учреждений культуры и образовательных учреждений, подведомственных Министерству культуры Удмуртской республики» от 28 марта 2005 года №36 за счет бюджетных средств:

Таблица 50

 Надбавки за стаж работы

|  |  |
| --- | --- |
| При стаже работы | Размер (в %) |
| Руководителям и специалистам: |  |
| От 1 до 5 лет | 10% |
| От 5 до 10 лет | 20 % |
| От 10 до 15 лет | 30 % |
| Свыше 15 лет  | 40 % |
| Другим служащим и рабочим |  |
| От 3 до 8 лет | 10 % |
| От 8 до 13 лет | 15% |
| От 13 до 18 лет | 20 % |
| От 18 до 23 лет | 25 % |
| Свыше 23 лет  | 30 % |

 За счет внебюджетных средств устанавливаются ежемесячные поощрительные выплаты сотрудникам, имеющим стаж работы в ВЦ «Галерея» (таблица 51).

Таблица 51

|  |  |
| --- | --- |
|  Стаж работы, лет |  Размер (% к окладу) |
|  5- 7  |  20 |
|  7 -10 |  30 |
|  Свыше 10 |  40 |

Кроме надбавки за интенсивность труда, премии по результатам работы сотрудникам учреждения могут устанавливаться поощрительные выплаты. Поощрительные выплаты производятся в связи с праздничными днями за счет внебюджетных средств. К праздничным дням относятся Новый год, 8 марта, 23 февраля, 7 октября (день создания ВЦ «Галерея»).

Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 3 календарных дней. Дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день по заявлению сотрудника может быть заменен денежной компенсацией.

Материальные выплаты, которые производятся в виде предоставления оплачиваемых дней, в определенных случаях указаны в таблице 52.

Таблица 52

Материальные выплаты в виде предоставления оплачиваемых дней отдыха в особых случаях.

|  |  |
| --- | --- |
|  Случаи предоставления оплачиваемых дней | Количество дней  |
| Свадьба самого работника |  3 |
|  Свадьба детей |  2 |
|  Для организации похорон ближайших родственников (членов семьи) |  3 |
|  Юбилеи 50, 55, 60 лет |  1 |
| Проводы ребенка в армию |  1 |

Поощрительные выплаты производятся за счет внебюджетных средств.

Основным сотрудникам ВЦ «Галерея» в течение года может быть предоставлена материальная помощь. Основанием выплаты материальной помощи является заявление сотрудника.

Предоставление материальной помощи производится в следующих случаях (таблица 53)

Таблица 53

 Случаи и размер выплаты материальной помощи

|  |  |
| --- | --- |
| Случаи выплаты материальной помощи |  Размер денежных выплат, руб. |
| к юбилейным датам (женщинам на 50- летие, 55- летие, мужчинам – на 50- летие, 60 -летие |  не более 1000 рублей |
|  к свадьбе работника |  не более 1000 рублей |
| на похороны близких членов семьи |  не более 1000 рублей |
| на дорогостоящее обследование |  не более 1000 рублей |
| на операцию |  не более 1000 рублей. |

Выплаты материальной помощи производятся за счет внебюджетных средств только основным сотрудникам, проработавшим в ВЦ «Галерея» не менее 3 лет и внесшим весомый вклад в развитие деятельности ВЦ «Галерея».

 Поощрительные выплаты и выделение материальной помощи производятся основным штатным работникам учреждения в пределах средств экономии фонда оплаты труда по бюджету и наличия внебюджетных средств на лицевом счете. Максимальный размер премии определен следующий (таблица 54).

Таблица 54

Размер предоставления поощрительных выплат основным штатным сотрудникам учреждения

|  |  |
| --- | --- |
| Занимаемое положение |  Максимальный размер выплат |
| Директор | до 10 минимальных размеров оплаты труда в РФ |
| Заместители директора, главный инженер, главный бухгалтер | до 7 минимальных размеров оплаты труда в РФ |
| Другие работники учреждения | до 5 минимальных размеров оплаты труда в РФ. |

Проведем анализ данных по количеству человек, получивших материальное вознаграждение (таблицы 55 и 56).

Таблица 55

 Анализ данных по количеству работников, получивших материальное неденежное вознаграждение в 2005 и 2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование материального неденежного вознаграждения  | 2005 г., чел. |  2006 г., чел. | Абсолютное изменение, чел. | Темп роста, % |
| Подарок на Новый год, 8 марта, 23 февраля |  71 |  76  |  +5 |  107 |
| Подарок новогодний детям сотрудников |  33 |  39 |  +6 |  118,2 |
| Предоставление банкетного зала для празднования Дня рождения сотрудника |  18 |  12 |  - 6 |  66,7 |
| Поездка в музей «Лудорвай» |  - |  24 |  +24 |   |

Таблица 56

 Анализ данных по количеству работников, получивших материальное денежное вознаграждение в 2005 и 2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование материального денежного вознаграждения  | 2005 г., чел. |  2006 г., чел. | Абсолютное изменение, чел. | Темп роста, % |
| Разовое денежное вознаграждение в честь 50, 55, 60- летия |  8 |  5 |  - 3 |  62,5 |
| Материальная помощь в случае смерти членов семьи работника |  4 |  6 |  +2 |  150 |
| Денежное вознаграждение по случаю праздничных дней (Новый год, 8 Марта, 23 февраля, 7 октября – день создания ВЦ «Галерея») |  71 |  76 |  +5 |  107  |

Из таблицы 56 видно, что в 2006 году уменьшилось количество человек, которым были выплачены разовые денежные вознаграждения в честь 50,55, 60 – летия на 3 человека, но увеличилось количество человек, которым были предоставлены материальная помощь по поводу смерти членов семьи на 2 человека и денежное вознаграждение по случаю праздников - на 5 человек..

* 1. Пути совершенствования стимулирования труда в учреждении

Совершенствование системы материального стимулирования может проводиться: во всей организации и охватывать сотрудников всех иерархических уровней – от  руководителей до рабочих; в отдельных подразделениях (например, разработка  оплаты труда сотрудников отдела продаж); по уровням управления; для решения проектных задач.

Этапы совершенствования системы стимулирования персонала.

1.Диагностика действующей системы стимулирования.

2.Анализ соответствия действующей системы стимулирования целям организации, ее взаимосвязь с результатами работы сотрудников, оценка удовлетворенности сотрудников уровнем и системой оплаты труда, прозрачности системы для сотрудников, оценка затрат на фонд оплаты труда.

3.Совершенствование системы материального стимулирования.

4.Формирование требований руководства организации к новой системе стимулирования. Разработка системы базовых выплат (окладов), разработка системы переменных выплат, критериев оценки деятельности сотрудников организации, разработка системы компенсационных выплат и льгот сотрудников организации.

5.Внедрение изменений.

6.Разработка и проведение мероприятий по снижению сопротивления персонала изменениям. Внесение изменений в нормативные документы, регламентирующие систему материального вознаграждения.Результаты: прозрачность формирования фонда оплаты труда, повышение эффективности деятельности сотрудников, зависимость вознаграждения от результатов труда и уровня развития компетенций, повышение привлекательности организации на рынке труда, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников.

Методы экономического стимулирования работников в целях совершенствования системы стимулирования персонала в целом:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника в организации;

 - заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

 - соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта

-каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями;

 - с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;

 - не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы;

 - никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов.

С учетом сложившейся организационной культуры и стиля руководства наиболее действенными и приемлемыми для стимулирования работников учреждения являются следующие организационно-административные методы:

1. осуществление распорядительного воздействия на подчиненных путем повседневного оперативного обеспечения слаженной работы всех подразделений и служб управления;
2. дисциплинарное воздействие, заключающееся в установлении ответственности (материальной, административной, моральной) и ее практической реализации.

В целях совершенствования системы стимулирования целесообразно использовать также известные методы социально-психологического характера:

1. социальное регулирование – обмен опытом, осуществляемый за счет постоянной «переброски» членов функциональных отделов из одного проекта в другой, критика, конкурсы на звание «Лучший по профессии».
2. установление и соблюдение правил внутреннего распорядка;
3. моральное стимулирование работников, достигших наилучших показателей в труде;
4. гуманизация труда – создание условий труда, оказывающих благоприятное воздействие на психику работающего (санитарно-гигиенические условия, эргономические принципы организации рабочих мест, исключение монотонности труда, использование психологического воздействия.)

Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда в учреждении:

 1.Заработная плата, характеризующая оценку вклада в результаты деятельности учреждения. Заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии.

2.Система внутриорганизационных льгот работникам учреждения: субсидирование и льготное питание; организация «кухни» для продажи горячих напитков и закусок; продажа продукции учреждения своим работникам со скидкой (10% и более); предоставление права пользования транспортом учреждения; эффективное премирование, за рационализаторские предложения по повышению производительности труда.

3. Нематериальные льготы и привилегии персоналу: предоставление права на скользящий, гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, стаж работы.

4. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению учреждением также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

5. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Моральное поощрение работников.

6. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал учреждения и повысить его конкурентоспособность на рынке, способствуют повышению удовлетворенности работой в учреждении, улучшению взаимоотношений в коллективе, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности конкретного подразделения и учреждения в целом.

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: 1. Материальное стимулирование.2. Улучшение качества рабочей силы.3. Совершенствование организации труда.4. Вовлечение персонала в процесс управления.5. Неденежное стимулирование.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и результатами труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

В ходе исследования выявлены специфические особенности формирования мотивационного механизма, которые нужно учитывать при совершенствовании системы стимулирования труда работников. Поведение работников, качество обслуживания посетителей, а значит, и эффективность работы учреждения напрямую зависят от мотивации сотрудников на выполнение работы. Определим факторы, оказывающие мотивационное и демотивационное влияние на работников, и перспективные направления совершенствования системы стимулирования труда.

Для оценки мотивации труда в МУК ВЦ «Галерея» было проведено анкетирование работников. Исследование показало, что большинство работников- 65% не совсем удовлетворены своей работой. Большинство респондентов не удовлетворяет низкая оплата труда – 38,5%, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная 9,9%. В полной мере реализуют свои способности на работе лишь 32 % работников. В ходе анкетирования выявлено, что 29 % работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером оплаты труда и результатами работы. Низкий оклад как причина неполной реализации способностей была отмечена значительно меньшей частью опрошенных – всего 9%. Проведенное исследование о привлекательности работы показало, что возможность творчески работать выделило 38 % опрошенных работников. В таблице 59 обозначены составляющие привлекательности служебной деятельности (исключая получение заработной платы)

Таблица 57

 Привлекательность служебной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
|   Характер ответов | Доля общей численности работников, % |
| 1. Возможность приносить пользу обществу  | 26,4 |
| 2. Возможность творчески работать | 38 |
| 3. Возможность руководить коллективом | 11 |
| 4. Возможность реализовать себя в данной области | 50,5 |
| 5. Возможность широкого общения с людьми (коллегами, клиентами) | 47,3 |
| 6. Возможность служебного роста | 12,7 |
| 8. Возможность работать без ущерба для здоровья | 8,8 |

В ходе исследования было проведено ранжирование факторов мотивации и демотивации. Можно выделить следующую структуру мотивирующих факторов (в порядке убывания): 1) положительный результат; 2) заработная плата; 3) хороший коллектив; 4) самостоятельность; 5) цель как таковая; 6) грамотный руководитель; 7) информированность и признание. Полученные данные показывают, что наиболее мотивирующими факторами являются положительный результат, заработная плата, хороший коллектив.

Проведенный в ходе исследования анализ выявил, что большой вес среди демотивирующих факторов имеет неинформированность. Для многих работников– 35 % из опрошенных – в высокой степени демотивирующим фактором являются неудачи в работе, на это могут косвенно влиять и критика, и отсутствие признания, и некорректность оценки работника руководителем (рис. 10). Вышеперечисленные факторы вызывают у рядового сотрудника чувство приниженности, подрываются чувства гордости, уверенности в себе, в стабильности своего положения и возможности дальнейшего продвижения.

1 – критика, отсутствие признания,

2 – некомпетентный руководитель,

3 – неинформированность,

 4 – неудачи в работе.

Рис. 10. Факторы, оказывающие демотивирующее влияние на мотивацию работников.

Исследование показало, что одним из перспективных направлений совершенствования мотивационного механизма является моральное стимулирование: лишь 18,7% работников вполне удовлетворены системой морального стимулирования, а 39,6% - не удовлетворены совсем.

Условия труда «очень хорошо» оценили лишь 13,8% работников, «удовлетворительно» - 54,4% работников, «неудовлетворительно» -31,8% работников. Полученные данные свидетельствуют о том, что в учреждении не уделяется достаточно внимания улучшениям условий труда. Условия для дальнейшего продвижения считают хорошими лишь 17,6% работников, поэтому продвижение по службе также относится к одному из перспективных направлений. Большая часть работников оценивают психологический климат в коллективе как нормальный – 54,9%, лишь 3,2% работников с полной занятостью считают психологический климат в коллективе неудовлетворительным. Однако некоторые работники отметили нездоровую обстановку в отделах как один из демотивирующих факторов.

Мероприятия по стимулированию персонала осуществляется недостаточно полно. Выявлены следующие перспективные направления совершенствования мотивационного механизма (табл. 58).

Таблица 58

Перспективные направления совершенствования мотивационного механизма

|  |  |
| --- | --- |
| Перспективныенаправления | Рекомендации по практической реализации |
| Материальное стимулирование | Заработная плата выполняет стимулирующую роль, если её переменная часть является открытой и обеспечена взаимосвязь между результатами и оплатой труда.  |
| Моральное стимулирование | Мотивирующее воздействие оказывают: устное выражение слов благодарности за хорошо сделанную работу сразу жепосле ее завершения; публичное признание заслуг работника; помещение фотографии на стенд; поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков; организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала; грамотно организованная профадаптация новых сотрудников; вручение почетных грамот и знаков и др.  |
| Продвижение по службе | Сильным стимулом активности и эффективной работы могут стать представления работников о своей будущей деловой карьере (особенно важную роль играет в мотивации молодых специалистов). |
| Условия труда | Создание комфортных условий труда само по себе не всегда обеспечит мотивацию сотрудников, но оно поможет избежать жалоб на плохое освещение, холод или жару в помещении, исключить вероятность возникновения несчастных случаев. |
| Предоставление возможности для самореализации | Удовлетворение потребности высшего уровня – потребности самореализации – оказывает мотивирующее воздействие. |
| Создание благоприятного психологического климата | Хорошие взаимоотношения в коллективе, доверие членов этого коллектива, требовательность друг к другу, психологическая совместимость, сплоченность оказывают благоприятное мотивирующее воздействие на работу коллектива. |

Анализ структуры трудовой мотивации персонала показывает, какое место занимает заработная плата в мотивационной структуре работников, позволяет более обоснованно строить систему стимулирования труда и, в частности, систему оплаты труда. С этой целью проведено исследование мотивационного профиля. Структура трудовой мотивации работников выглядит следующим образом: среди работников доминирует профессиональный мотивационный тип, он присутствует у 30% работников. Вторым идет инструментальный тип – он встречается у 24% работников. Следующим по распространенности идет патриотический тип – он есть у 18% опрошенных сотрудников. Хозяйственный тип охватывает 16% работников. Следует отметить, что среди работников присутствует 12% работников недостижительного типа. В связи с тем, что у работников преобладают профессиональный и инструментальный мотивационные типы, основными формами стимулирования для персонала должны стать денежное стимулирование, гибкий график работы, хорошо организованное рабочее место, предоставление возможности решения интересных и сложных задач, возможности реализовать себя, участие в управлении. Наиболее оптимальной является форма оплаты труда, учитывающая квалификацию работника, его образование – высшее или среднее, сложность выполняемой работы. Применение же негативных стимулов – наказаний, выговоров - неэффективно для большинства работников.

В рыночной экономике выживают, как известно, только те организации, чья продукция (работы, услуги) находит сбыт. Поэтому управлению сбытом и, в частности, стимулированию персонала, занятого продажами, должно уделяться повышенное внимание. Действенность всех мероприятий по маркетингу и сбыту решающим образом зависит от выбора системы оплаты труда работников этих служб. Если нужно построить или изменить систему стимулирования в организации нужно начать с тех подразделений и должностей, которые сразу же дадут отдачу: персонал, который занимается продажами и обслуживанием клиента, руководитель и руководители подразделений. Увидев (и продемонстрировав другим) результат от этих изменений можно двигаться дальше. Комиссионные в виде фиксированного процента от объема реализации устанавливаются, как правило, в ситуации, когда организация стремится к максимальному увеличению общего объема продаж

Стимулирование работников, связанных с продажами, поставим в зависимость от результатов их труда, т.е. от полученных работниками денежных средств от реализации продукции. Теперь, по новому Положению о материальном стимулировании, работник отдела помимо должностного оклада (согласно штатному расписанию) станет получать дополнительное материальное вознаграждение. Конкретный размер такого вознаграждения рассчитывается в процентах от суммы перевыполнения плана по реализации изделий. Таким образом, с вводом данного Положения в оплате труда работников станет больше объективности, сумма оплаты их труда станет во многом зависеть от результатов их непосредственной работы – полученных ими денежных средств от продаж продукции. За полгода работы по данной системе стимулирования ожидаемый объем полученных отделом денежных средств возрастет более чем на 30%.

Процесс построения стимулирования работника вкратце можно показать так:

1. Определение цели – что мы хотим, чтобы работник сделал 2. Прояснение достаточного стимула для конкретного работника 3. Осуществление воздействия.

Шаги по построению системы стимулирования для сотрудников малого выставочного зала МУК ВЦ «Галерея», занятых продажами.

1)  Определим конечную цель действий по стимулированию: что должно получиться в результате: увеличение объема продаж изделий декоративно-прикладного искусства - увеличение выручки художественного салона.

2)  Определим объект стимулирования – конкретного человека или группу людей, с помощью которых можно достичь этой цели: персонал малого выставочного зала, занятые непосредственно реализацией изделий (заведующая, старшие научные сотрудники, младшие научные сотрудники).

3)  Определим мотивацию этих людей: что для него важно, что он ценит, почему и для чего он работает: достаточные средства к существованию, зависимость размера вознаграждения от результатов труда.

4) Поставим четкую цель перед объектом – что конкретно нужно, чтобы он сделал: увеличение объема продаж за счет более интенсивной и плодотворной работы с клиентами.

5) Определим исходя из п. 3 конкретную награду для сотрудников: материальное вознаграждение за перевыполнение плана по реализации изделий.

6)  Разработаем четкую процедуру получения сотрудником награды:: разработка премиального положения в котором будет оговорена процедура премирования работника - при перевыполнении плана по реализации на коллектив малого выставочного зала выделяется премия в размере 5 % от разницы между фактическим и плановым показателями реализации, которая распределяется между сотрудниками с учетом трудового вклада каждого.

7) Доведем до сотрудников четкую цель и процедуру получения награды;

8)   Проконтролируем выполнение сотрудником условий процедуры;

9) Выполним обещание в соответствии с процедурой - вручим награду: премию

10)  Если возможно, получим обратную связь: увеличение объема реализации в следующем периоде.

На рис. 11 показана динамика выручки малого выставочного зала по месяцам за 2006 год. На рис. 12 показана динамика размера заработной платы сотрудника художественного салона в 2006 году. Из рисунков видно, что не наблюдается зависимости размера заработной платы от показателей работы салона. При большем объеме выручки рабочая нагрузка на сотрудников значительнее, этот фактор должен учитываться при начислении заработной платы, что послужит повышению удовлетворенности трудом работников, и будет стимулировать к более плодотворной и интенсивной работе с посетителями. Средняя выручка составила 351000 руб. Установим этот показатель в качестве планового, при перевыполнении плана установим премию на отдел в размере 5% от суммы перевыполнения, которая будет распределяться между сотрудниками отдела с учетом компетенций, разработанных для сотрудников малого выставочного зала.



Рис11... Динамика выручки малого выставочного зала за 2006 год.



 Рис 12. Динамика размера заработной платы сотрудника художественного салона Виноградовой Л. Н. в 2006 году.

Разработаем методику регулирования организационного поведения на основе определенных компетенций. Под компетенциями понимаются основные характеристики личности, обладатель которых способен добиться высоких результатов в работе. Стимулирование проявления определенных компетенций обеспечивает регулирование организационного поведения. На основе анализа используемых крупными зарубежными и отечественными компаниями компетенций разработаем систему компетенций для работников МУК ВЦ «Галерея» (для сотрудников малого выставочного зала, занятых реализацией изделий декоративно-прикладного искусства). Базовые компетенции, оцениваемые у работников, отражены в таблице 59.

Таблица 59

 Компетенции для работников малого выставочного зала МУК ВЦ «Галерея», которые заняты реализацией художественных изделий

|  |
| --- |
| Компетенции |
| Посещаемостьоценка посещаемости, опозданий | Инициативностьспособность вносить предложения по улучшению трудового процесса, принимать ответственность за выполнение не закрепленных задач. | Профессионализмширота профессионального кругозора, знание нормативных, законодательных документов, ассортиментных групп, владение необходимым по должности оборудованием | Качество работыточность, тщательность, аккуратность выполненной работы, минимизация количества ошибок | Клиент-ориентированностьудовлетворение нужд клиентов, способность демонстрировать учтивость, дружелюбие, готовность помочь, способность оставаться спокойными при работе с разгневанными клиентами |

Применение методики формирования мотивационного механизма на основе компетенций позволит повысить заинтересованность работников в реализации вышеперечисленных компетенций, выявить те компетенции, которые нуждаются в «корректировке», обеспечить профессиональное обучение и развитие кадров, улучшить качество работы. Это обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях этот фактор является важным для успеха в конкурентной борьбе.

Построение методики регулирования организационного поведения на основе компетенций базируется на п**оведенческой рейтинговой шкале, описывающей их различное** проявление.

Посещаемость (за год)

1. Посещаемость – выдающаяся [+0,08]. У сотрудника нет ни одного пропущенного дня, нет опозданий.

2. Посещаемость – выше ожидаемого уровня [+0,04]. Сотрудник пропускает 1-2 дня по болезни или 1 раз опаздывает (опозданием считается задержка более чем на 15 минут).

3. Посещаемость – на ожидаемом уровне [0]. Сотрудник пропускает 3 дня по болезни или 2 раза опаздывает.

4. Посещаемость – ниже ожидаемого уровня [-0,04]. Сотрудник пропускает 4-5 дней по болезни или 3 раза опаздывает.

5. Посещаемость – неудовлетворительная [-0,08]. Сотрудник пропускает более 5 дней по болезни или опаздывает больше 3 раз.

В таблице 60 представлено описание компетенции «инициативность», в таблице 61 компетенции «профессионализм».

Таблица 60

 Компетенция «инициативность» для работников малого выставочного зала

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Поведенческие индикаторы |
| +0,32 | Сотрудник систематически обнаруживает проблемы, недостатки в работе, ищет и находит в минимальные сроки пути решения проблем, умеет определять лучший вариант решения, работает над устранением причин, которые могут приводить к повторному возникновению этих проблем, вносит по 3 и более рациональных предложения по совершенствованию работы, всегда проявляет инициативу по улучшению имиджа учреждения |
| +0,16 | Сотрудник обычно выявляет проблемы в работе, ищет пути оптимального решения проблем, практически безошибочно умеет выбирать среди вариантов решения лучший, вносит по 1-2 рациональных предложения по совершенствованию работы, обычно проявляет инициативу по улучшению имиджа компании. |
| 0 | Сотрудник иногда выявляет проблемы в работе и ликвидирует их. Иногда выдвигает рациональные предложения по совершенствованию работы. |
| -0,16 | Сотрудник не может идентифицировать проблемы в работе, при их возникновении ограничивается констатацией факта, не в состоянии предложить пути по ликвидации проблем, поэтому обычно ждет решения от руководителя. |
| -0,32 | Сотрудник не в состоянии идентифицировать проблемы в работе или предложить пути по их ликвидации, сам склонен создавать дополнительные проблемы своей деятельностью, всегда нуждается в помощи, ожидает, чтобы ему диктовали, что и как делать. Никогда не проявляет инициативы. |

Таблица 61

 Компетенция «профессионализм»

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Поведенческие индикаторы |
| 1. Профессионализм - выдающийся [+0,64]. | Сотрудник отлично владеет основной нормативной документацией (приказами, инструкциями и пр.) и профессиональной терминологией, широким спектром знаний о изделиях декоративно-прикладного искусства и других товарах художественной обработки, постоянно совершенствует, пополняет свои знания, всегда грамотно и своевременно оформляет отчеты, журналы, знает особенности трудового процесса (за осуществление которого он ответственен), всегда может проконсультировать других сотрудников, всегда рационально организует рабочее место, трудовой процесс. Сотрудники этого уровня владеют оборудованием, необходимым для выполнения своих функционально-должностных обязанностей, а также оборудованием для решения стандартных задач более высоких, либо смежных должностей, четко знают функциональные обязанности и зону ответственности более высоких, либо смежных должностей, своевременно выполняют плановые задания. |
| 2. Профессионализм – выше ожидаемого уровня [+0,32]. | Сотрудник знает основные нормативные документы, отлично владеет профессиональной терминологией, имеет хороший спектр знаний о изделиях декоративно-прикладного искусства и способен применять их в большинстве рабочих ситуаций, постоянно совершенствует, пополняет свои знания, практически всегда грамотно и своевременно оформляет отчеты, журналы, знает особенности трудового процесса (за осуществление которого он ответственен), практически всегда может проконсультировать других сотрудников, практически всегда рационально организует рабочее место, трудовой процесс, отлично владеет оборудованием, необходимым для выполнения функционально-должностных обязанностей, знает свои функциональные обязанности и зону ответственности, расширяя ее по инициативе руководителя или собственной, своевременно выполняет плановые задания.  |
| 3. Профессионализм – на ожидаемом уровне [0]. | Сотрудник знает основные нормативные документы, владеет профессиональной терминологией, знает о изделиях декоративно-прикладного искусства и товарах художественной обработки, совершенствует, пополняет свои знания, грамотно и своевременно оформляет отчеты, журналы, знает особенности трудового процесса (за осуществление которого он ответственен), у него крайне редко могут случаться незначительные сбои, связанные с неправильным использованием оборудования. Сотрудник отвечает требованиям учреждения, предъявляемым к знанию функциональных обязанностей, четко представляет свои функциональные обязанности и зону ответственности, своевременно выполняет плановые задания или эффективно выполняет большую часть работы. |
| 4. Профессионализм – ниже ожидаемого уровня [-0,32]. | Сотрудник не знает должным образом нормативные документы, нечетко владеет профессиональной терминологией, имеет знания только о товарах декоративно-прикладного искусства, пользующихся стабильным спросом, у него могут случаться значительные сбои (не позволяющие выполнять некоторые стандартные задачи), связанные с незнанием правил использования оборудования. Сотрудник нечетко представляет свои функциональные обязанности и зону ответственности, не отвечает за некоторые закрепленные за ним обязанности, никогда не берет на себя ответственность за формально незакрепленные за ним обязанности, испытывает трудности с выполнением большей части работы. |
| 5. Профессионализм - неудовлетворительный[0,64]. | Сотрудник не имеет представления о большинстве нормативных документов, не владеет профессиональной терминологией, не умеет применять знания о товарах декоративно-прикладного искусства, у него очень часто происходят значительные сбои, связанные с незнанием правил использования оборудования при решении стандартных задач; он не отвечает требованиям учреждения к знанию функциональных обязанностей. Работник оставляет многие задачи незавершенными или завершенными неверно, не выполняет плановые задания. Для стандартного исполнения функциональных обязанностей требуется регулярный контроль за их исполнением со стороны руководства. |

Компетенция «качество работы» отражена в таблице 62.

Таблица 62

Компетенция «качество работы» для работников малого выставочного зала.

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Поведенческие индикаторы |
| +0,64 | Минимальная возможность ошибки, результаты работы сотрудника никогда не требуют коррекции руководством, сроки выполнения работы выдерживаются, иногда сотрудник опережает временные показатели, превышая требования учреждения к использованию временных ресурсов, сотрудник достигает результатов быстрее, чем было запланировано.  |
| +0,32 | Работа крайне редко требует незначительной корректировки, сотрудник самостоятельно и должным образом контролирует качество своей работы, укладывается во временные показатели, отвечая требованиям учреждения к использованию временных ресурсов. |
| 0 | Работа иногда требует незначительной корректировки, которая может быть проведена сотрудником самостоятельно, сроки выполнения работы редко выходят за пределы нормы, и, как правило, выдерживаются, эпизодическое затягивание по срокам не приводит к негативным последствиям, отвечая требованиям учреждения к использованию временных ресурсов.  |
| -0,32 | Работа часто требует существенной корректировки, иногда в процессе ее корректировки может потребоваться участие других сотрудников, в отношении сотрудника этого уровня есть необходимость постоянного дополнительного контроля качества работы, сроки выполнения работы систематически затягиваются, не отвечая требованиям учреждения к использованию временных ресурсов. |
| -0,64 | Работа часто должна быть полностью переделана, с чем сотрудник редко может справиться самостоятельно; практически всегда для переделки работы требуется участие других сотрудников, в отношении сотрудника этого уровня есть необходимость в постоянном и жестком контроле качества работы, затягивание по срокам приводит к срыву заданий, результаты не достигаются в запланированные сроки, происходит значительный сдвиг сроков, временные ресурсы расходуются крайне неэффективно. |

Для работников, занятых реализацией товаров декоративно-прикладного искусства населению, актуален такой тип компетенций как «клиент-ориентированность». Описание компетенции «клиент-ориентированность» приведено в таблице 63.

Таблица 63

Компетенция «клиент-ориентированность» для работников малого выставочного зала

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Поведенческие индикаторы |
| +0,32 | Работает всегда быстро и продуктивно, возле отдела не создается очередей, всегда улыбается клиентам, всегда спокойный, терпеливый к раздраженным клиентам, в конфликтных ситуациях всегда самостоятельно находит баланс между интересами клиентов и интересами учреждения, использует вежливые фразы («пожалуйста», «спасибо за покупку», «всегда рады видеть вас»), всегда может проконсультировать покупателя, внимательно слушает. |
| +0,16 | Работает обычно быстро и продуктивно, возле отдела практически не создается очередей, если они создаются, то быстро рассасываются, часто улыбается клиентам, обычно спокойный, терпеливый к раздраженным клиентам, в конфликтных ситуациях практически всегда самостоятельно находит баланс между интересами клиентов и интересами учреждения, не прибегая к помощи руководителя, обычно использует вежлтвые фразы, практически всегда может проконсультировать покупателя, внимательно слушает. |
| 0 | Спокойный, терпеливый к раздраженным клиентам, в конфликтных ситуациях не всегда находит баланс между интересами клиентов и интересами учреждения, прибегает к помощи руководителя, обычно использует вежливые фразы, практически всегда может проконсультировать покупателя, внимательно слушает. |
| -0,16 | Зачастую выполняет работу медленно и непродуктивно, поэтому возле отдела собирается очередь, иногда срывается в конфликтных ситуациях, часто прибегает к помощи руководителя для нахождения баланса между интересами клиентов и интересами учреждения, редко использует вежливые фразы, не всегда внимательно слушает клиента и может его проконсультировать, оказать ему дополнительную помощь при необходимости. |
| -0,32 | Не поддерживает контакта с клиентом и даже избегает его, старается заниматься другими делами: расстановкой товара, «своими проблемами», нетерпелив с раздраженными клиентами, часто срывается в конфликтных ситуациях, не тактичен, не оказывает дополнительную помощь клиентам при необходимости, не способен проконсультировать их, невнимательно слушает клиентов. |

Таким образом, компетенции позволяют оценить производственное поведение сотрудника. С помощью компетенций можно определить коэффициент вклада в работу по формуле:

К*вр* = k*п* +k*и*+ k*пр* + k*кр* + k*ко*, (18 )

где К*вр -* коэффициент вклада в работу сотрудника, k*п* - оценка компетенции «посещаемость», k*и* – оценка компетенции «инициативность», k*пр* – оценка компетенции «профессионализм», k*кр* – оценка компетенции «качество работы», k*ко* - оценка компетенции «клиент-ориентированность».

Коэффициент вклада в работу может использоваться при определении размера премии, выплачиваемой из внебюджетных источников, т.е. из дохода от реализации изделий в малом выставочном зале (художественном салоне). Сумма в размере 5 % от перевыполнения плана по реализации будет распределяться между сотрудниками малого выставочного зала в зависимости от коэффициента вклада в работу.

Возможен вариант расчета заработной платы для сотрудников с учетом компенсируемых факторов. Определим наиболее значимые компенсируемые факторы для работников. В качестве основных компенсируемых факторов предлагаются следующие: квалификация, степень ответственности, управление людьми, сложность процесса работы, уровень воздействия внешних факторов (условия труда). С целью выявления важности рассматриваемых в модели компенсируемых факторов экспертной комиссией, состоящей из 10 экспертов: трех заведующих, четырех старших научных, трех методистов - была составлена матрица предпочтений, с помощью которой были установлены коэффициенты значимости (kз) для каждого фактора. К числу компенсируемых факторов отнесены следующие:

1. Квалификация определяет требования рассматриваемой должности к необходимому уровню образования и профессионального опыта, поэтому выделяем в ней 3 подфактора: образование, опыт работы и наличие квалификационной категории.

1.1 Образование (kз=0,08). Для характеристики этого подфактора были использованы четыре уровня: среднее (полное) общее/ начальное общее образование; среднее специальное; высшее специальное; высшее специальное + второе высшее (профильное: управленческое, художественное и т.п.).

1.2 Опыт работы (kз=0,06). Выделены следующие уровни для этого подфактора: без опыта работы; опыт работы от одного до трех лет; опыт работы от трех до пяти лет; опыт работы свыше пяти лет.

1.3 Наличие квалификационной категории (kз=0,11).

 Уровень подфактора при присвоении квалификационной категории увеличивается: без категории; вторая категория; первая категория; высшая категория.

2. Степень ответственности. В данном случае выделены следующие подфакторы.

2.1 Ответственность за принятие решений (kз=0,14). Этот подфактор был подразделен на следующие уровни: нет необходимости в принятии самостоятельных решений; принимаются стандартные решения из заданного набора в рамках функциональных обязанностей и их согласование с руководителем; принятие решений, направленных на реализацию целей отдела в рамках выработанной стратегии организации; принятие решений, направленных на реализацию стратегических целей учреждения.

2.2 Материальная ответственность (kз=0,02). Трудовое законодательство предусматривает материальную ответственность работника перед его работодателем (ст.238 ТК РФ). Для характеристики данного подфактора были выделены следующие уровни: ограниченная материальная ответственность за вверенное оборудование на рабочем месте (в размере среднемесячного заработка); полная материальная ответственность за вверенное оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте; ответственность за материальные ценности, оборудование и организационные расходы в подразделении; полная ответственность за финансы бизнес-единицы, правильное расходование средств.

2.3 Ответственность за жизнь и здоровье людей (kз=0,13).

Для этого подфактора были выделены следующие уровни: работа не связана с риском причинения ущерба своему здоровью, жизни или здоровью, жизни других людей; работа сопряжена с риском причинения вреда своему здоровью, жизни или здоровью, жизни других людей;

2.4. Коммуникации - подфактор оценивает степень необходимого взаимодействия должности по вертикали и горизонтали, определяет ответственность за контакты с клиентами, контролирующими организациями (kз=0,14). Для характеристики данного подфактора выбраны следующие уровни: не контактирует или практически не контактирует с клиентами, не имеет внешних контактов по службе; контакты с клиентами, внешними организациями эпизодические и под контролем; контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействия с должностными лицами более высокого ранга, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений; внешние контакты на самом высоком уровне, часто требующие трудных переговоров, внедрения стратегии.

3. Управление людьми (масштаб руководства, «охват контролем») – число подчиненных, подотчетных одному руководителю (kз=0,15). Для описания этого фактора предлагаются следующие уровни: отсутствие подчиненных; в подчинении структурное подразделение, в котором менее 6 человек; в подчинении структурное подразделение, в котором 7 и более человек, или структурная единица, в которую входит несколько подразделений; в подчинении юридическое лицо.

4. Сложность процесса работы определяется сложностью выполняемой работы, разнообразием функций. Она отражает уровень аналитических способностей, требуемых должностью, а также определяет физическую нагрузку при данной работе. Данный фактор подразделен на 2 подфактора.

4.1 Умственные усилия (kз=0,11). Труд работников связан с определенной интеллектуальной нагрузкой. Для описания уровней этого подфактора предлагается несколько уровней: работа монотонная, однообразная. Нет необходимости в использовании нормативной документации, справочной литературы, расчетах, оформлении отчетов; работа предполагает выполнение нескольких функций, требующих использования достаточных умственных усилий. Необходима работа с действующей нормативной документацией, товарно-сопроводительной документацией, документами, подтверждающими качество изделий, и пр., применение аналитических методов в работе, составление отчетов, журналов по деятельности подразделения (под контролем); работа разнообразная, требующая умственных усилий, детального анализа, использования аналитических методов в работе, логических рассуждений, выбора решений разных проблем. Необходимо осуществление контроля за работой (а также работа) с действующей нормативной документацией, товарно-сопроводительной документацией, документами, подтверждающими качество лекарственных средств, и пр., применение аналитических методов в работе, составление отчетов, журналов по деятельности подразделения; деятельность, требующая значительных умственных усилий, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, разработкой путей решения проблем, стоящих перед учреждением, работой с действующей нормативной документацией, применением аналитических методов в работе, составлением журналов, отчетов по деятельности.

4.2 Физические усилия (kз=0,02). При рассмотрении данного подфактора оценивается уровень физических нагрузок, требуемых при работе. Труд работников связан с определенной физической нагрузкой: вынужденная поза, вставания, наклоны, ходьба. Для характеристики данного подфактора выбраны следующие уровни: работа «сидячая»; работа, требующая незначительных периодических физических усилий (вставания, наклоны, ходьба, перенос тяжестей); физические усилия выше среднего (необходимы постоянное стояние, перемещения, непрерывная работа).

5. Уровень воздействия внешних факторов (условия труда) (kз=0,04). К особенностям работы работников относятся: контакт работников с широким кругом посетителей, воздействие на работников химических веществ, многокомпонентной пыли, находящихся в воздушной среде помещений. Для описания данного фактора предложены следующие четыре уровня: условия труда отвечают санитарным нормам (предельно допустимым концентрациям и уровням производственных факторов по ГОСТам Системы стандартов безопасности труда), физиологическим нормативам; условия труда приводят к воздействию на организм работника неблагоприятных производственных элементов; условия труда вредные, опасные. Работа предполагает периодический контакт с агрессивными веществами (менее 4 часов); условия труда вредные, опасные. Работа предполагает постоянный контакт с агрессивными веществами (более 4 часов).

Разработаем многофакторную модель установления оплаты труда работников. На основании рекомендаций Мировой Организации Труда по основным оценочным факторам, «Женевской схемы», являющейся эталоном для методик оценки трудовых процессов, международного исследовательского проекта Дэнки Ренгоу, исследования опыта зарубежных и отечественных компаний предложены основные принципы и методические подходы построения модели оплаты труда сотрудников художественного салона, занятых реализацией. Модель базируется на разработанной матрице компенсируемых факторов. С помощью разработанной матрицы для каждого сотрудника определяется итоговый грэйд с учетом коэффициентов значимости по следующей формуле:

G сотр. = kзквал + kзответст + kзруковод + kзсложн.работы + kзусл.труда (19)

где Gсотр. – грэйд сотрудника,

kзквал – коэффициент значимости квалификации, kзответст – коэффициент значимости степени ответственности, kзруковод – коэффициент значимости масштаба руководства, kзсложн.работы – коэффициент значимости сложности процесса работы, kзусл.труда – коэффициент значимости условий труда. Получаемый грэйд отражает оценку труда работника, пропорционально которой должен оплачиваться его труд.

Организация оплаты труда с учетом компенсируемых факторов и компетенций отражена на рисунке 13.

**Кадровая служба**

1.Обработка персональных данных (образование, опыт работы, наличие квалификационной категории, ученой степени)

2.Оценка других компенсируемых факторов (степень ответственности, число подчиненных, условия труда, сложность процесса работы)

3.Заполнение аттестац. листов

**Ответственныелица**(кадроваяслужба,непосредственный начальник, пр.)

1.Определение степени проявления компетенций

2. Заполнение контрольных листов 3.Обработка контрольных листов, заполнение аттестационных листов

Табель учета рабочего времени

**Администрация**

**Бухгалтерия**

Расчет заработной платы

Приказы об установлении разряда, оклада

Оценка проявления компетенций

Определение разряда по матрице

**работники**

Т

р

у

д

о

в

о

й

д

о

г

о

в

о

р

Выд

а

ч

а

з

а

р

а

б

о

т

н

о

й

п

л

а

ты

Формирование разряда сотрудника, должностного оклада

Расчет коэффициента вклада в работу

Рисунок 13. Многофакторная модель установления оплаты труда.

 Расчет заработной платы производится по следующей формуле:

 (20)

где ЗП – размер заработной платы,

Gсотр. – грэйд сотрудника,Квр – коэффициент вклада в работу сотрудника,

minБО – минимальный базовый оклад, tотраб - отработанное по табелю время, tобщ – общее количество рабочего времени в периоде В качестве минимального базового оклада можно использовать величину регионального прожиточного минимума – 3868 рублей.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; применять программы обогащения труда и ротации кадров; устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую учреждением; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками или путевками со скидками. Необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников. Важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

В целях стимулирования работников к успешному и добросовестному выполнению своих должностных обязанностей на высоком уровне предлагается заключить Коллективный договор, в котором оговаривались бы следующие пункты: предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска за стаж работы в «Галерее» - 1 день за год работы; предоставление служебного автотранспорта; премии за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности учреждения; предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительного выходного, отпуска, выбора времени отпуска; коллективное премирование отдела за основной результат деятельности подразделения; выплата премии работникам художественного салона в процентном соотношении от перевыполнения плана по продажам; предоставление работникам возможности приобрести товары, реализуемые «Галереей», без торговой наценки; организация и оплата корпоративных вечеров.

 Целесообразно организовать: «Витрину успеха» или «Доску почета», на которых вывешивать заметки, где положительно отмечается работа конкретных сотрудников. Необходимо регулярно проводить собрания, на которых похвально отмечать отличившихся сотрудников, вручать грамоты, «ставить в пример» лучших работников. Поощрения сотрудников туристическими путевками со скидками. На данном этапе экскурсионное бюро ВЦ «Галерея» не выделяет путевок сотрудникам со скидками. Награждения должны проводиться в соответствии с достигнутыми успехами на рабочих местах, на публичных мероприятиях, празднованиях. Организация питания играет немаловажную роль. В учреждении имеется кухня, которая вполне подходит для организации коллективного питания. Установить дежурство по кухне и определив ежемесячную оплату обеда, организовать обеспечение полноценным обедом коллектив. Необходимо также организовать комнату отдыха или психологической разгрузки. Применение системы мотивации работников путем продвижения по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажем работы.

Рекомендуемые мероприятия по нематериальному стимулированию работников:

Приоритет при планировании отпуска сотрудников учреждения; регулярная «горизонтальная» ротация кадров; упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте; приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.; устная или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект; проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами; выпуск газеты учреждения с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них; размещение рекомендательных писем посетителей на специальном информационном стенде учреждения, где все сотрудники имеют возможность их видеть; Издание буклетов о учреждении с размещением фотографий лучших сотрудников; награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие учреждения», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу; проведение корпоративных праздников.

Таблица 64

Сводная таблица мероприятий по совершенствованию стимулирования труда

|  |  |
| --- | --- |
|  Мероприятия |  Результат |
| Установление прямой зависимости оплаты труда работников художественного салона от конечных результатов работы с помощью премирования  | Увеличение объемов продаж на 30 %, заработной платы работников, производительности труда |
| Организация питания сотрудников | Повышение удовлетворенности работой в учреждении, снижение текучести кадров, увеличение производительности труда |
| Предоставление служебного автотранспорта | Повышение удовлетворенности работой в учреждении, снижение текучести кадров |
| Вручение грамот и дипломов по итогам профессиональных конкурсов | Повышение удовлетворенности работой в учреждении, повышение уровня профессионального мастерства |
| Устная благодарность за трудовой вклад на общих собраниях и праздниках | Повышение удовлетворенности работой в учреждении, улучшение взаимоотношений в коллективе |
| Специальный информационный стенд учреждения с новостями ВЦ «Галерея», заметками о отличившихся сотрудниках учреждения, отзывами посетителей | Повышение удовлетворенности работой в учреждении, снижение текучести кадров, увеличение производительности труда |
| Разработка и прописание критериев и этапов горизонтального и вертикального карьерного роста сотрудников  | Повышение удовлетворенности работой в учреждении, снижение текучести кадров |
| Предоставление 20 % скидок на продукцию сотрудникам, реализуемую учреждением; путевок со скидками | Моральное и материальное удовлетворение сотрудников |
| Предоставление дополнительных дней отдыха за стаж работы в «Галерее» (при стаже от 3 лет 1 день за каждый последующий год работы) | Повышение удовлетворенности работой в учреждении |

При премировании сотрудников малого выставочного зала от результатов выполнения плана по реализации с учетом компетенций система стимулирования получается не только индивидуальной, но и командной. Проведем анализ эффективности стимулирующей системы для работников малого выставочного зала с точки зрения возможностей ее дальнейшего функционирования. Для этого рассмотрим несколько ситуаций:

1) работник, выйдя на определенный уровень продаж, а соответственно и заработной платы, который его вполне устраивает, не считает необходимым прилагать усилия по увеличению объемов реализации;

2) увеличение продаж в регионе невозможно, так как доля рынка продукции предприятия в данном регионе — максимально возможная;

3) увеличение продаж в регионе невозможно из-за экономического состояния региона, хотя доля рынка продукции предприятия крайне мала;

4) увеличение продаж незначительно, хотя экономическое состояние региона позволяет увеличить долю рынка продукции предприятия.

Первая ситуация возможна в силу целого ряда соображений, однако, в любом случае, увеличение объемов продаж возможно хотя бы на какое-то время, в течение которого работник будет наращивать продажи с целью достижения устраивающего его уровня заработной платы, а затем поддерживать достигнутый уровень продаж.

Второй ситуацией учреждение может управлять, постоянно проводя маркетинговые исследования, обновляя и расширяя ассортимент товаров и услуг, проникая на новые рынки сбыта и т.д., предварительно разработав стратегический план развития. Отсюда уже вытекают конкретные задачи в области планирования маркетинга, сбыта, производственной программы, методов ценообразования. Для поддержания относительно постоянного уровня выпуска продукции необходимо вводить новые изделия по мере снятия с производства старых. Разработанная система стимулирования персонала за увеличение продаж как раз и может сыграть соответствующую роль на этапе вывода новых изделий на рынок и на этапе роста объемов их продаж. На практике сохранять постоянный уровень производительности предприятия очень трудно. Это связано с тем, что: во-первых, для внедрения новых изделий крайне редко используют ту же технологию, что и для производства старых; во-вторых, организация не всегда имеет новый товар, готовый для внедрения именно в тот момент, когда старый находится на стадии упадка; в-третьих, прогнозирование скорости роста и падения спроса является самой сложной областью планирования новых разработок. Можно активно манипулировать падением спроса, если новый продукт вводить на рынок с помощью сконцентрированной внедренческой деятельности. Для этого необходимо постоянно и одновременно решать две задачи:1) планировать жизненный цикл изделия;2) разрабатывать новые изделия.

Анализируя вторую возможную ситуацию, связанную с введением рассматриваемого варианта системы стимулирования продаж, необходимо также учитывать, что доля рынка продукции организации в регионе может изменяться и в зависимости от активности конкурентов, их ценовой политики, качества продукции и других факторов. В третьей ситуации учреждению, безусловно, трудно повлиять на экономическое состояние региона в целом, но найти способы увеличения своей доли на рынке можно, особенно в свете мероприятий по решению проблем второй ситуации, а также через целевые программы развития региона. Четвертая ситуация является в настоящее время наиболее типичной. Увеличение доли рынка продукции учреждения будет зависеть в этой ситуации в первую очередь от желания руководства учреждения решить данную проблему и, в частности, реализовывать те меры, которые рассмотрены выше во второй ситуации.

Осуществление перечисленных при рассмотрении всех четырех возможных ситуаций мер, направленных на увеличение объемов продаж, потребует определенного времени и средств, – в противном случае эффективность новой системы стимулирования персонала за увеличение объемов реализации может оказаться под вопросом.

Таким образом, предлагаемая процедура разработки действенной системы стимулирования персонала за увеличение объемов реализации продукции и анализ возможностей эффективного ее функционирования показали, что даже при достаточно ответственном и квалифицированном подходе к разработке системы со стороны специалистов и желании работников соответствующего наращивать объемы продаж эффективность функционирования этой системы на практике во многом, если не в основном, будет зависеть от высшего руководства учреждения, от применяемых им методов управления, от его воли и умения сделать учреждение конкурентоспособным в условиях достаточно тяжелой экономической ситуации.

Экономически эффективной можно считать систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части. При оценке эффективности системы премирования прежде всего надо дать ей качественную оценку. Для этого выявляется:

1. Соответствие установленных показателей премирования задачам организации или его подразделений и возможность изменения уровней выполнения этих показателей в результате трудовых усилий работников. Наиболее важной задачей подразделения - малого выставочного зала является увеличение выручки от продажи изделий декоративно-прикладного искусства, а в показателях премирования его работников учтены те качества работников, которые способствуют более плодотворной работе с посетителями и увеличению объема продаж.

2. Правильность выбора исходной базы поощрения, определяющей норму выполнения показателей премирования. Если система премирования за выполнение или перевыполнение какого-либо показателя действует длительное время, то целесообразно установленную исходную базу сравнить со средним фактически достигнутым уровнем в период оценки эффективности, а также со средним и среднерегрессивным уровнем выполнения показателя в какой – либо достаточно длительный предшествующий период, принимаемый в качестве базового. Премирование производится в зависимости от коэффициента вклада в работу. Источником выплаты премии является доход, полученный от реализации изделий. План по реализации изделий необходимо пересматривать с учетом инфляции.

3. Заданность воздействия на материальную заинтересованность работников в нужном направлении. При решении этого вопроса необходимо учитывать целевое назначение системы. Если ее задачей является поддержание выполнения показателя на определенном, ранее достигнутом уровне, то при оценке эффективности нужно сопоставить средний фактически достигнутый уровень выполнения показателя с исходным. В случае их равенства или некоторого превышения исходного уровня система премирования, очевидно, положительно воздействует на материальную заинтересованность.

4. Обоснованность установления размеров поощрения. Эффективная система премирования предполагает соответствие размера поощрения величине трудового вклада работника. Компетенции позволяют определить индивидуально размер премии для сотрудника.

5. Правильность выбора круга премируемых. Необходимо выявить и исключить из круга премируемых работников со слабым уровнем влияния на показатель премирования. Это позволит более рационально использовать премиальные средства. Изучение круга премируемых дает возможность дифференцированно подойти к установлению исходных баз, условий премирования и размеров премий работникам отдельных профессий и видов работ с учетом влияния на изменение показателя премирования. Это позволяет обеспечить наилучшее соответствие размеров премий трудовому вкладу работников.

Рассмотрим количественную оценку эффективности премирования и рассчитаем показатели эффективности системы премирования работников художественного салона. Под абсолютной эффективностью системы премирования (Эабсол) понимается разница между эффектом от изменения уровня показателей премирования в рассматриваемом периоде (Э ден) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий (П) с приходящимися на них отчислениями в социальные фонды:

 Эабсол = Эден - П (21)

Э абсол = (456000 – 351000) – 5250\*1,39 = 105000 – 7297,5 = 97702,5 руб.

Под относительной эффективностью (Эотнос) понимается отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования к сумме выплаченной премии:

 Эотнос = Эден/П (22)

 Эотнос = 105000/5250 = 20

Показатели абсолютной и относительной эффективности используются для сравнения различных систем премирования и определения их выгодности для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе непосредственного сопоставления достигнутого (У дост) и базового (Убаз) уровней показателей премирования рассчитывается по формуле:

 Эден = Удост – У баз (23)

 Э ден = 456000 – 351000 = 105000 руб.

Эффективная система стимулирования трудового поведения и трудовой активности работника и коллективов включает не только совокупность мер поощрения, но и обоснованную систему санкций, применяемых для наказания в случае причинения материального ущерба, нарушений норм поведения в сфере труда. Такими санкциями могут быть замечание, выговор, увольнение, лишение премии, перевод на ниже оплачиваемую работу, возмещение стоимости ущерба и т.п. Эффективность системы стимулирования повышается за счет избирательного отношения к каждому работнику. Система материального стимулирования должна содержать показатели, которые позволяли бы определить ее эффективность. Несоответствие целевых показателей плановому уровню является сигналом для пересмотра разработанной системы материального стимулирования и проведения детального анализа создаваемого этой системой мотивационного эффекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии  с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной дипломной работы, исследования современных подходов к стимулированию эффективной деятельности персонала были решены следующие задачи:  обоснованы теоретические подходы к проблеме мотивации;   раскрыты современные формы и методы стимулирования труда в организации;       проанализировано практическое применение системы стимулирования;     проведён анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения, предложены пути по совершенствованию организации стимулирования труда в учреждении. На основании вышеизложенного сделаны следующие выводы.

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. В организациях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по - настоящему действенным и личностно значимым. Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству учреждения действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию учреждения. Поэтому хозяйственная деятельность учреждения во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы в учреждении. Экономические реформы предполагают утверждение таких условий хозяйствования, при которых работники получают реальную возможность проявить свою инициативу и чтобы эти условия пробудили у них интерес к трудовой деятельности. Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо учреждения и общества. Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее стимулирования, оптимальность организационных структур и форм работы, определяющих эффективность использования персонала являются основными факторами конкурентоспособности организации. Управление на основе стимулирования может быть успешным в случае: учета как актуальных, так и долговременных целей и задач организации и общества; дифференцированного подхода в зависимости от интересов работников; обладания субъектами мотивационного управления необходимыми знаниями и навыками.

Важнейшую роль в мотивации трудовой деятельности работников играет материальное стимулирование. Недостатки системы материального поощрения обуславливают неполноту использования способностей сотрудников. Уравнительность в распределении заработка и его несоответствие трудовому вкладу снижает отдачу работников. В организации оплаты труда не реализуется целиком ее важная функция - стимулирование работника к творческому труду. Зачастую ситуация, в которой оказывается работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки труда работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью. Трудовое стимулирование в изучаемом учреждении имеет следующие основные признаки: общую трудовую пассивность; малую значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, при низкой интенсивности неквалифицированного труда. Такое состояние трудового стимулирования является отражением кризиса труда. Развитие трудовой активности в первую очередь предполагает снятие барьеров, подавлявших инициативу и предприимчивость. Для эффективно функционирующей организации необходим тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, берущего на себя ответственность, знающего свои права и рассчитывающего на собственные силы. В рамках старого хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора трудового поведения, шансы этого типа людей минимальны, их деятельность чаще всего ограничивается и подавляется. Выходом из положения является использование коллективных методов работы, стимулирующих механизмов поддержки, воодушевления, когда все служащие учреждения принимают участие в решении проблем, возникающих в ходе их деятельности. Этот метод позволяет добиться значительного повышения качества предоставляемых услуг и эффективности деятельности учреждения, развития деловой активности, ускорения передачи информации как снизу вверх, так и сверху вниз, совпадения целей неформальных лидеров в подразделениях с целями официального руководства учреждения.

 Сегодняшний уровень организации заработной платы не позволяет сде­лать выводов о сколько-нибудь серьезных успехах в целевой направленности ее ис­пользования для реализации мотивационной политики. Пси­хологически, а затем и экономически заработная плата должна нацеливать работ­ника на четкое понимание им взаимосвязи между требованиями к нему организации и вкладом его в конечные результаты, и как следствие - размером заработной платы. Заработная плата как экономическая категория все менее выполняет свои основные функции воспроизводства рабочей силы и стимулирование труда. Она фактически превратилась в вариант социального пособия, которое практически не связано с результатами труда.

В дипломной работе выявлены доминирующие мотивационные типы работников: профессиональный и инструментальный. На основании проведенного изучения мотивационного профиля работников определено, что оптимальными методами стимулирования для работников с инструментальным и профессиональным типом являются денежное стимулирование, косвенное материальное стимулирование (гибкий график работы, хорошо организованное рабочее место), творческое стимулирование (предоставление возможности решения интересных и сложных задач, возможности реализовать себя), участие в управлении. Оптимальной является форма оплаты труда, учитывающая квалификацию работника, его образование, сложность выполняемой работы.

Проведенное исследование мотивационных и демотивационных факторов говорит о необходимости совершенствования системы материального стимулирования работников, одним из узких мест стимулирования работников является косвенное материальное и нематериальное стимулирование. Перспективными направлениями совершенствования мотивационного механизма являются применение моральных стимулов, продвижение по службе, обеспечение комфортных условий труда, благоприятного психологического климата, информированности сотрудников, предоставление возможности для самореализации.

В дипломной работе разработана методика регулирования организационного поведения работников на основе компетенций. Применение этой методики позволит повысить заинтересованность работников в использовании компетенций, справедливо оценить достижения работника, выявить те компетенции, которые нуждаются в «корректировке», обеспечить профессиональное обучение и развитие кадров, улучшить качество работы.

В дипломной работе предложена многофакторная модель установления системы оплаты труда. Преимуществами разработанной модели являются: учет наиболее значимых, основных по оценке Мировой Организации Труда, факторов; более справедливая, обоснованная, последовательная оценка подчиненных; аргументация при изменении оплаты труда.

В целом оценка системы стимулирования свидетельствует, что в учреждении используется как материальное, так и организационное и морально-психологическое стимулирование персонала. Учитывая экономическую ситуацию в стране, регионе и в исследуемом учреждении можно констатировать, что система стимулирования эффективной деятельности кадров в МУК ВЦ «Галерея» является удовлетворительной и адекватной ожиданиям персонала организации.

При анализе основных показателей хозяйственной деятельности МУК ВЦ «Галерея» было установлено следующее: за 2006 год техническое состояние основных средств в учреждении несколько улучшилось за счет более интенсивного их обновления. Общая сумма поступлений по внебюджетным средствам увеличилась в 2006 г. по сравнению с 2005 г. на 59,2 %. Доходы от услуг культуры увеличились на 64,7 %, туристских услуг на 59,7 %, прочих видов услуг на 46,8 %.. В целом деятельность МУК ВЦ «Галерея» не является прибыльной, коммерческая деятельность по продаже изделий народных промыслов приносит доход, но эти средства расходуются на выплату премий, надбавок и другие цели учреждения. Доход от рыночных продаж товаров, услуг, работ по внебюджетной деятельности в 2005 году составил 4771234,65 рублей, в 2006 году – 5609267,01 рублей. Доход от продаж увеличился на 838032,36 рублей, но при этом показатели чистого операционного результата отрицательные, в 2006 году ниже по сравнению с 2005 г на 68877,15 рублей. В 2005 году дефицит бюджета составил 3505080,00 руб., а в 2006 году 4427000,00 руб., что на 921920 рублей больше, чем в 2005 году. Снижение поступлений доходов и утверждение бюджета с дефицитом заставляют бюджетные организацию заниматься предпринимательской деятельностью, от которой поступившие средства остаются в ее распоряжении и могут расходоваться на определенные цели, не финансируемые из бюджета, или на статьи, предусмотренные сметой расходов. Тем не менее, доля бюджетных ассигнований составляет значительную часть.

Обзор научной литературы позволяет сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой методики оценки эффективности материального стимулирования труда работников. Применение предложенной методики позволит учреждению качественно проводить оценку материального стимулирования труда с учетом всех выплат, оценить эффективность применяемых систем материального стимулирования труда работников и увеличить степень заинтересованности работодателя в самом работнике.

Результатом действия системы стимулирования должно быть повышение эффективности деятельности учреждения, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника учреждения. При этом нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Список использованной литературы:

1. Панкова Д.А., Головкова Е.А. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций. – М.: Новое знание, 2003. – 409 с.

2. Муравьева Т.В., Зиньковская Н.В. Экономика фирмы. – М.: Мастерство, 2002. – 400 с.

3. ТК РФ. Текст с изменениями и дополнениями на 15 октября 2007 г. – М.: Эксмо, 2007. – 272 с.

4.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.

5. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров – М.: Эксмо, 2007. – 624 с.

6. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. – М.: Юнити, 2001.- 407 с.

7. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия. – М.: Юнити – Дана, 2001. – 718 с.

8. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Ось-89, 2004.

9. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997

10. Управление персоналом организации под ред.А. Я. Кибанова М: ИНФРА-М., 1999.

11. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. - Управление персоналом, 1998

12. Управление персоналом - под ред. В. А. Спивак, 2000

13. Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базарова. Управление персоналом.- М., 1998.

14. http://economics.com.ua – сайт «Экономическая библиотека»

15.Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.:Юрайт,1999.

16..Шлендер П.Э., Кокин Ю.П. Экономика труда. – М.:Юристъ,2003. – 592 с.