

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»

институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ЭиМ  
Т.Б. Коняхина  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Материальное стимулирование труда работников и пути его совершенствования  
на примере некоммерческой организации центра социального обслуживания  
«Чылтыс»  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, к.э.н. М.А. Кузнецова  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ М.В. Пономаренко  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Материальное стимулирование труда работников и пути его совершенствования на примере некоммерческой организации центра социального обслуживания «Чылтыс»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия





## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Особенности деятельности и материального стимулирования персонала некоммерческих социально ориентированных организаций.....	8
1.1 Особенности деятельности некоммерческих социально ориентированных организаций в Российской Федерации.....	8
1.2 Виды материального стимулирования. Современный российский подход к проблемам материального стимулирования персонала.....	15
2 Аналитическая часть. Анализ системы организации труда в АНО ЦСО «ЧЫЛТЫС».....	23
2.1 Общая характеристика деятельности.....	23
2.2 Организация нормирования и оплата труда в АНО ЦСО «ЧЫЛТЫС»... ..	39
3 Проектная часть. Мероприятия по усовершенствованию системы материального стимулирования работников АНО ЦСО «Чылтыс».....	50
Заключение.....	66
Список сокращений .....	69
Список использованных источников.....	70
Приложения А-М.....	74

## **ВВЕДЕНИЕ**

Курс на разгосударствление социальной сферы и вовлечение некоммерческих организаций в деятельность по оказанию социальных услуг – отчетливая тенденция последнего времени, зафиксированная в стратегических и программных документах на всех уровнях управления. И сегодня этот процесс вошел в активную стадию нормативно – правового закрепления конкретных механизмов участия некоммерческих организаций в предоставлении социальных услуг, уравнивания прав государственных и негосударственных поставщиков социальных услуг и реализации дополнительных возможностей получения бюджетного финансирования. В частности, 1 января 2015 года вступил в силу Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», который официально включает в систему социального обслуживания «негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации, в том числе социально ориентированные некоммерческие организации, предоставляющие социальные услуги».

В рамках реализации Указа Президента Российской Федерации В.В. Путина от 8 августа 2016 г. № 398 «Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг» разработан план мероприятий («дорожная карта») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере», утвержденный Правительством РФ от 8 июня 2016 г. № 1144-р.

Использование разнообразных источников финансирования (бюджетных, грантовых, небюджетных и т.д.) обеспечивает финансовую устойчивость организации, но при этом требует большей гибкости.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания в

таких организациях эффективных методов мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике механизмы для повышения эффективности производства – основы роста реальных доходов и уровня жизни населения.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование процесса повышения творческой активности работников и разработка рекомендаций по материальному стимулированию инициативы работников в организации.

Для реализации данной цели в работе решаются следующие задачи:

- 1.) Раскрытие понятия мотивации и влияние удовлетворенности трудом на показатели деятельности организации;
- 2.) Проведение анализа организации труда исследуемого предприятия;
- 3.) Характеристика методики разработанной системы мотивации труда работников в организации;

Объектом исследования является трудовая деятельность работников автономной некоммерческой организации Центр социального обслуживания «Чылтыс» (АНО ЦСО «Чылтыс»).

Предметом исследования является система стимулирования труда работников АНО ЦСО «Чылтыс». Практическое исследование проводилось в АНО ЦСО «Чылтыс»

В ходе проведения исследования был использован широкий круг литературы: учебная, научная литература, монографии, публикации в периодической печати. Также использовались официальные материалы, опубликованные на сайтах Министерства труда Российской Федерации, Министерства социальной защиты РХ, АНО ЦСО «Чылтыс».

Исследуемая проблема довольно подробно освещена в монографии С. А. Шапиро, А.В. Шилаева «Факторы повышения эффективности труда персонала. Публикации в журналах "Менеджмент в России и за рубежом", "Управление персоналом" и других отражают мнения современных российских исследователей по поводу данной проблемы и предлагаемые ими пути ее решения.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, заключение, три главы, список литературы, приложения.



# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1**

## **ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НЕКОММЕРЧЕСКИХ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **1.1 Особенности деятельности некоммерческих социально ориентированных организаций в Российской Федерации**

На сегодняшний день некоммерческий сектор является серьезным «игроком» в мировой экономике. Это обусловлено теми реальными достижениями в экономике и социальной сфере, которые демонстрируют НКО. Государственная политика в развитых странах обязательно строится с учетом экономического и политического потенциала некоммерческих организаций.

«Наглядно роль некоммерческих организаций в глобальной экономике иллюстрируют следующие оценки:

- Некоммерческий сектор – седьмая крупнейшая экономика мира, идущая сразу за Великобританией и Францией и опережающая Италию, Бразилию, Россию, Испанию и Канаду;
- Некоммерческий сектор - один из крупнейших работодателей, а также действенный механизм мобилизации общественных ресурсов» [21]

Некоммерческий сектор вносит прямые и косвенные вклады в глобальную экономику. Прямые вклады связаны с тем, что некоммерческий сектор – это сфера, обеспечивающая занятость и самозанятость населения. При этом НКО работают в нишах, которые не интересуют коммерческий сектор, поскольку дают слишком маленькие нормы прибыли. Косвенные вклады обусловлены тем, что НКО вносят в социальную сферу элементы конкуренции. Создавая конкуренцию государственным и муниципальным структурам, НКО увеличивают эффективность функционирования системы предоставления социальных услуг в целом. Улучшение эффективности означает, что для выполнения того же объема соц. функций из экономики будет изъято меньшее количество ресурсов.

Некоммерческий сектор – это эффективный поставщик социально значимых услуг, отличающийся не только способностью оперативно реагировать на потребности населения, новые социальные вызовы и проблемы, но и низкими административными издержками.

Некоммерческие сектор – это источник социальных инноваций. Многие образовательные, управленческие и информационные технологии, современные методы социальной работы были впервые внедрены некоммерческими организациями, а затем стали частью государственной и муниципальной политики (конкурсы социальных и образовательных проектов, кризисные центры для пострадавших от насилия и т.п.).

Несмотря на разнообразие терминологии, с организационно-экономической точки зрения все некоммерческие организации характеризуются рядом общих черт:

1. ) Имеют институционально закреплённую структуру;
2. ) Отделены от государства;
3. ) Не распределяют прибыль среди своих учредителей или руководителей;
4. ) Самоуправляемы;
5. ) Добровольны (закон не требует обязательного членства, участия в них; их деятельность в определенной мере зависит от добровольных пожертвований или волонтерского труда).

Именно эти признаки считаются базовыми характеристиками некоммерческого сектора.

В России понятие некоммерческой организации отличается от подобного понятия в зарубежных странах. За рубежом некоммерческие организации называют «третьим сектором», наряду с властью и бизнесом. «Третий сектор – независимые некоммерческие организации, которые направляют прибыль, полученную от осуществления уставной деятельности, на ту же самую деятельность» [19, с. 82-84]

Законодательство о некоммерческих организациях в Российской Федерации начало складываться лишь в 1990-х годах, хотя в отдельных нормативных актах, регулирующих развитие культуры, науки, образования, здравоохранения и социальной защиты, признавался специальный статус организаций, действующих в общественных интересах.

С 1 января 1995 г. вступила в действие ч.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, закрепившая в специальном разделе основные нормы о некоммерческих организациях. Согласно ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации некоммерческие организации определяются как организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками, п. 3 ст. 50 предусматривает, что некоммерческие организации могут создаваться как в формах, прямо предусмотренных Гражданским кодексом (потребительские кооперативы, общественные или религиозные объединения, учреждения, фонды), так и в других организационно-правовых формах, предусмотренных иными федеральными законами [18].

Базовым нормативно – правовым актом в сфере регулирования некоммерческих организаций является Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», который вслед за Гражданским кодексом дает определение некоммерческих организаций, вводит новые организационно-правовые формы некоммерческих организаций, регулирует права и обязанности некоммерческих организаций в гражданских и административно-правовых отношениях.

Согласно ст.2 Закона «1. Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. 2. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан,

развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ» [1].

В соответствии с законодательством, некоммерческой организации присущи следующие свойства:

- 1) наличие юридического лица;
- 2) основной целью деятельности не является извлечение прибыли;
- 3) возможная прибыль не может быть распределена между

участниками некоммерческой организации, а должна быть направлена на уставную деятельность.

Перечень форм и видов некоммерческих организаций гражданское законодательство оставляет открытым.

В 2010 году в закон было внесены дополнения, определяющие понятия «Социально ориентированные некоммерческие организации» - это НКО, осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации.

В соответствии со ст.10 Закона автономной некоммерческой организацией (АНО) признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, социального обслуживания, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных услуг ( это частные детские сады, реабилитационные центры, организации дополнительного образования, спортивные центры, пансионаты ветеранов и т.п.) [1].

В настоящей дипломной работе рассматривается автономная некоммерческая организация Центр социального обслуживания «Чылтыс»,

осуществляющая свою деятельность в сфере социального обслуживания населения – оказание социальных услуг на дому. Данный вид деятельности определен Уставом организации и ст.31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях»

«Поставщик социальных услуг» – это новое понятие в федеральном законодательстве, введенное Федеральным законом от 28.12.2013 N 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». Ранее в законодательстве использовался термин «социальные службы». Поставщик социальных услуг — юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание [3].

К государственным и негосударственным поставщикам социальных услуг предъявляются единые требования, такие поставщики уравниваются в правах и обязанностях. Это предполагает изменение практики финансирования предоставления социальных услуг, переход от традиционного сметного финансирования, когда бюджетные средства закреплялись за конкретным учреждением социального обслуживания, к рыночным механизмам, предполагающим возможность конкуренции поставщиков.

Некоммерческие организации имеют право получать бюджетное финансирование и оказывать услуги социального обслуживания без дополнительных условий.

В соответствии с мировой практикой, меры, принимаемые правительством Российской Федерации, направлены на максимальное разгосударствление этого вида деятельности. При этом государство не отказывается от регулирования и контроля деятельности поставщиков услуг. Это происходит через ценообразование, субсидирование, контроль надзорных органов и общественный контроль.

В настоящее время по всем регионам Российской Федерации ведется

активная работа по замещению государственных социальных служб, предоставляющих социальные услуги, на негосударственные организации. На 01.01.2019 года в Реестр поставщиков социальных услуг в Республике Хакасия включен 31 поставщик, из них услуги по социальному обслуживанию на дому оказывают 7 автономных некоммерческих организаций, созданных в течение 2017-2018г., Эти организации охватывают социальным обслуживанием на дому все города и районы республики, с июля 2018 года государственные учреждения данный вид обслуживания не оказывают. Для сравнения – в Республике Башкортостан из 169 поставщиков социальных услуг, включенных в Реестр, негосударственные организации составляют 70% (118), этот показатель является лидирующим среди всех регионов России.

Оказание социальных услуг на дому является наиболее мобильным видом деятельности, требующим минимальных затрат. В соответствии со стандартами поставщикам социальных услуг не требуется наличие производственных площадей, дополнительного оборудования, расходных материалов для оказания услуг. Основной ресурс поставщика – трудовой. Работники осуществляют свою деятельность по месту нахождения потребителя услуг, все необходимые материалы предоставляет потребитель.

С учетом индивидуальных потребностей получателям социальных услуг предоставляются следующие виды социальных услуг:

- 1) Социально-бытовые, направленные на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту
- 2) Социально-медицинские, направленные на поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг путем организации ухода, оказания содействия в проведении оздоровительных мероприятий, систематического наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья;
- 3) Социально-психологические, предусматривающие оказание помощи

в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной среде, в том числе оказание психологической помощи анонимно с использованием телефона доверия;

4) Социально-педагогические, направленные на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них позитивных интересов (в том числе в сфере досуга), организацию их досуга, оказание помощи семье в воспитании детей;

5) Социально-трудоустройство, направленные на оказание помощи в трудоустройстве и в решении других проблем, связанных с трудовой адаптацией (для инвалидов);

6) Социально-правовые, направленные на оказание помощи в получении юридических услуг, в том числе бесплатно, в защите прав и законных интересов получателей социальных услуг;

7) Услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов;

8) Срочные социальные услуги.

Стандарт социальной услуги – это основные требования к объему, периодичности и качеству предоставления социальной услуги получателю социальной услуги, установленные по видам социальных услуг.

В стандарте оказания социальной услуги может быть зафиксировано:

1.) Описание социальной услуги, требования к составу и объему услуги;

2.) Сроки предоставления социальной услуги;

3.) Подушевой норматив финансирования социальной услуги (расчет стоимости 1 услуги);

4.) Показатели качества и критерии оценки результатов предоставления социальной услуги;

5.) Условия предоставления социальной услуги, в том числе условия доступности предоставления социальной услуги для инвалидов и других лиц с учетом ограничений их жизнедеятельности;

6.) Иные необходимые для предоставления социальной услуги положения.

Негосударственные поставщики социальных услуг для осуществления своей деятельности могут привлекать средства из бюджетов всех уровней и из иных не бюджетных источников, не запрещенных законом. Финансирование из бюджета возможно в следующих формах:

1.) Предоставление субсидий негосударственным организациям на выполнение проектной деятельности.

2.) Предоставление целевых потребительских субсидий, т.е. предоставление потребителям сертификатов, которыми можно оплатить услуги любого выбранного поставщика.

3.) Закупка услуг для государственных и муниципальных нужд в рамках законодательства РФ о контрактной системе.

4.) Предоставление компенсации расходов на оказание социальных услуг государственным и негосударственным поставщикам, включенным в реестр поставщиков социальных услуг субъекта РФ.

Новый подход в регулировании сферы социального обслуживания открывает негосударственным поставщикам новые возможности и доступ к бюджетному финансированию, в то же время вводит механизмы контроля за качеством предоставления услуг, задает стандарты, которым надо соответствовать.

## **1.2 Виды материального стимулирования. Современный российский подход к проблемам материального стимулирования персонала**

В России заметно развивается сектор некоммерческих организаций, следовательно, растет количество сотрудников, которые заняты в таких организациях, поэтому для того, что добиться эффективной работы



сотрудников, необходимо знать, как управлять их мотивацией. Стоит отметить, что существует множество теорий, которые рассматривают феномен мотивации, однако важно то, что именно в некоммерческих организациях формы и методы мотивации недостаточно изучены.

Так как в России нет концепции или устоявшихся методов мотивации коллектива, ей еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не просто копируя ее, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления.

«Из всех мировых моделей систем мотивации труда можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую модели. Значительных экономических успехов Япония достигла благодаря трём принципам:

- Пожизненного найма персонала, смысл заключается в заинтересованности сотрудников работать как можно дольше на данном предприятии, с целью получения вознаграждения за выслугу лет, премий, повышения профессиональной подготовки, различных социальных льгот. То есть преимуществом данного принципа является стабильная занятость, которая выгодна, как работникам, так и стране в целом;

- Системе ротации, суть которой заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года. Данная система обеспечивает качественную деятельность работников, так как при переходе на новое рабочее место необходимо иметь хорошую репутацию, полученную на предыдущем месте;

- Системе подготовки на рабочем месте.

В основе американской системы стимулирования лежит направление на поощрение предпринимательства и индивидуализм каждого работника, основные принципы:

- материальное поощрение зависит от профессионализма рабочих и от количества освоенных ими профессий;

- чёткое разграничение управляющих на категории;

- система поощрения новаторских идей, повлекших увеличение прибыли;
- система «двух направлений в карьере»: либо административно – должностной рост, либо постепенное повышение оклада до уровня руководителя.

Так же, к эффективной модели стимулирования персонала можно отнести немецкую, основой которой является человек, воспринимающий, в первую очередь, интересы общества в целом, готовый работать в соответствии с требованиями определенного рынка. В приоритете у немецких компаний не краткосрочная прибыль, а стабильность и развитие, обеспечивающие долгосрочный успех компании.

Основным принципом французской системы стимулирования, является индивидуализация оплаты труда. Данный принцип обеспечивает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда.» [22, с.417-419].

Рассмотрев основные преимущества зарубежных систем стимулирования можно отметить некоторые подходы, такие как: определение заработка персонала исходя из индивидуальной оценки каждого сотрудника, которая, в свою очередь зависит, от его квалификации и выполненной им работы; установление доверительных отношений администрации с персоналом путем привлечения персонала к решению проблем в организации, выработке стратегии; поощрение рационализаторских предложений сотрудников; улучшение условий труда. Применение данных подходов, в том числе и в некоммерческих организациях, обеспечит формирование эффективной системы стимулирования.

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения потребностей и ожиданий работников от выбранной деятельности в рамках данного производства на основе применяемого на нем

комплекса мер стимулирования, направленных на повышение эффективности их труда. Формирование мотива труда происходит лишь в том случае, если в распоряжении руководителя предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника.

Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника, для получения им высокой степени удовлетворения от выполняемой работы, поскольку нельзя забывать, что удовлетворенность работой сама по себе в той или иной степени является мотивирующим фактором эффективной трудовой деятельности.

Теоретические изыскания многих ученых доказали, что человек работает не только ради денег и что для большинства людей понятие «вознаграждение за труд» гораздо шире: в него входят не только справедливая и своевременно выплачиваемая заработная плата, но и качественная организация всех этапов работы, достижение высоких результатов. Очень важно учитывать присущее каждому человеку стремление к более высокому социальному статусу, желание завоевать авторитет среди других людей. В этой связи, в отличие от традиционной, современная система мотивации должна иметь ряд отличий:

- 1.) Быть более индивидуализированной и гибкой;
- 2.) Иметь более тонкие инструменты;
- 3.) В большей степени учитывать динамику развития, как самого профессионала на предприятия, так и отрасли, в которой осуществляется его трудовая деятельность;

- 4.) Быть более многоаспектной;
- 5.) Предполагать обеспечение постоянного взаимодействия системы «работник – работодатель», «работник - работник»;
- 6.) Осуществлять использование контролирующих и коррекционных процедур.

Работники некоммерческой организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулирование разделяется на два основных вида – материальное и нематериальное.

К первой группе относятся денежные стимулы (заработная плата, премии, бонусы и т.д.) и неденежные стимулы (путевки, бесплатное лечение, компенсация транспортных расходов и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации, в виде обучения, стажировок и командировок).

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и

стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

- Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

- 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.

Сущность материального стимулирования работников заключается в следующем:

1. ) Стимулирование высоких трудовых показателей работника;
2. ) Формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
3. ) Это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

Основным инструментом материального стимулирования труда является заработная плата. Существуют два вида заработной платы: основная и дополнительная.

К основному виду относится оплата, начисляемая работникам за

отработанное время, количество и качество выполненных работ; оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за работу в ночное время, за сверхурочные работы, за бригадирство, оплата простоев не по вине рабочих и т.д.

К дополнительной заработной плате относятся выплаты за не проработанное время, предусмотренные законодательством по труду: оплата очередных отпусков, перерывов на работе кормящих матерей, льготных часов подростков, за время выполнения государственных и общественных обязанностей, выходного пособия при увольнении и так далее.

Важными инструментами материального стимулирования являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены.

Надбавка к заработной плате – это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют поощрить эффективность труда работника. Доплата создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это главное отличие премии от доплаты к зарплате. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Эффективность труда – это совокупный показатель трудовой деятельности работников, включающий в себя количественную составляющую в виде производительности труда и качественную составляющую в виде удовлетворенности процессом труда и повышения качества производимой продукции.

Высокая эффективность труда – это залог успешной деятельности любой организации. Эффективный труд позволяет производить продукцию высокого качества, оптимизировать производственные проблемы, а главное получать удовлетворение от самого процесса трудовой деятельности. Однако эффективность труда не может возникнуть сама по себе или лишь благодаря высокой оплате и стимулированию труда. На нее воздействует целый ряд факторов, организационно – управленческого, экономического, социально-правового, и социально-психологического характера.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В АНО ЦСО «ЧЫЛТЫС»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности**

Автономная некоммерческая организация Центр социального обслуживания «Чылтыс» (АНО ЦСО «Чылтыс») была зарегистрирована Управлением Министерства юстиции Российской Федерации по Республике Хакасия 20 ноября 2017 года, в Реестр поставщиков социальных услуг Республики Хакасия включена 15.12.2017г за №29. НКО ЦСО «Чылтыс» по итогам проведенного открытого конкурса оказывает социальные услуги гражданам, проживающим на территории г. Абакан и Алтайского района.

Основным видом деятельности организации является социальное обслуживание на дому, срочное социальное обслуживание на дому.

Организация создана без ограничения времени, в соответствии с п.1.9. Устава не имеет целью извлечение прибыли при осуществлении деятельности, направленной на достижение уставных целей [29].

Цель деятельности организации – предоставление социальных услуг гражданам, признанным нуждающимися в социальном обслуживании, направленное на улучшение условий их жизнедеятельности при сохранении пребывания граждан в привычной благоприятной среде – месте проживания.

Организация вправе осуществлять приносящую доход деятельность



постольку, поскольку это служит достижению цели, ради которой она создана и соответствует указанной цели:

1.) Оказывать платные социальные услуги в соответствии с перечнем и стандартами, утвержденными действующим законодательством;

2.) Оказывать платные дополнительные социальные услуги в соответствии с перечнем сверх нормативов, установленных стандартами.

Организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это соответствует указанной цели – предоставление услуг няни, сиделки, социального такси.

Руководство Организацией осуществляет Совет учредителей, являющийся высшим постоянно действующим коллегиальным органом управления, который формируется учредителями.

Штатная численность работников организации составляет 65 человек, в том числе: 2 чел. – АУП, 50 – отделение в г. Абакан, 13 – отделение в Алтайском районе. Основной персонал составляет 97% от общей численности.

В соответствии с Уставом директор и заместитель директора избраны Советом учредителей сроком на 4 года.

Кроме того, имеется внештатная численность сотрудников (бухгалтер, специалист по персоналу, специалист по охране труда), осуществляющих свою деятельность на договорной основе.

АНО НКО «Чылтыс» находится на упрощенной системе налогообложения, с объектом налогообложения – доходы. Ведет учет доходов и расходов по упрощенной схеме.

Масштабы деятельности организации:

- АНО ЦСО «Чылтыс» относится к малым предприятиям (баланс менее 2000 МРОТ);

- Численность предприятия в соответствии со штатным расписанием составляет 65 ед., (менее 100 человек).

Организация оказывает социальные услуги непрерывно в течение всего календарного года, график деятельности предприятия – 5 дневная рабочая неделя, 2 выходных дня.

За год организацией оказано 90 162 услуг 623 клиентам. Наибольший удельный вес занимают социально – бытовые услуги – 71,8%.

Средняя заработная плата социальных работников составляет 23,0 тыс. рублей

Предоставление социальных услуг в форме социального обслуживания на дому осуществляется в соответствии с Перечнем социальных услуг, предоставляемых поставщиками социальных услуг, в соответствии со статьей 14 Закона РХ от 07.11.2014 №94 –ЗРХ «О социальном обслуживании граждан в Республике Хакасия» [8].

Рассмотрим механизм оказания социальных услуг в организации.

Первым этапом оказания социальных услуг гражданам является признание их нуждающимися в данных услугах. Для этого гражданин обращается в Управление социальной поддержки населения (УСПН) по месту жительства с заявлением.

На основании анализа всех предоставленных документов принимается решение о принятии на обслуживание в виде приказа директора УСПН.

Составляется индивидуальная программа предоставления социальных услуг (далее ИППСУ), один экземпляр которой передается заявителем для предоставления ИППСУ поставщику социальных услуг – АНО ЦСО «Чылтыс».

В соответствии с ИППСУ между поставщиком и заявителем заключается Договор о предоставлении социальных услуг. Социальные услуги всем получателям предоставляются в соответствии с заключенными договорами.

На основе договора о социальном обслуживании поставщик социальных услуг для социального работника составляет график посещения

получателей социальных услуг (далее – график). Данный график содержит всю необходимую информацию для оказания услуг их получателю на неделю (месяц), в соответствии с которой распределяется рабочее время социального работника. При необходимости график может пересматриваться. Все изменения согласуются с получателями социальных услуг.

Рабочее время социального работника планируется исходя из времени оказания каждой услуги, утвержденного стандартом, и количества оказываемых услуг за день.

Нормативом расчета заработной платы по штатному расписанию установлена нагрузка 11 человек на одного социального работника. Но при этом в зависимости от трудоемкости оказываемых услуг и от перечня услуг, предусмотренных ИППСУ, нагрузка по количеству услуг может значительно отличаться. Задача специалиста по социальной работе, занимающегося планированием услуг, совместно с социальным работником составить график посещения обслуживаемых таким образом, чтобы рабочее время использовать максимально эффективно.

Социальные работники ведут журналы посещений, где ежедневно ведется учет оказанных услуг и времени по каждому обслуживаемому, причем получатель социальных услуг ставит свою подпись в журнале, подтверждая тем самым объем оказанных услуг.

По окончании месяца социальные работники на основании данных журнала составляют акты выполненных работ по каждому получателю услуг, где указаны:

- 1.) Виды оказываемых услуг в соответствии с ИППСУ
- 2.) Фактические временные затраты на оказание услуг
- 3.) Даты посещения получателей социальных услуг
- 4.) Итоговые показатели по каждой услуге.

Общая сумма по акту, подлежащая уплате получателем социальных услуг.

Если получатель обслуживается на бесплатной основе, то в акте выполненных работ рассчитываются только временные показатели выполненных услуг, расчет стоимости выполненных работ не производится.

Если социальные услуги оказывались на платной основе, то производится тарификация по каждой услуге, и рассчитывается общая сумма, которую должен оплатить получатель.

Социальные услуги предоставляются в соответствии со стандартами социальных услуг, предоставляемых поставщиками социальных услуг на дому. Стандарты разработаны и утверждены приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 30.09.2015г №343д. Всего приказом утверждено 36 социальных услуг, каждая услуга включает детализированные подуслуги.

Показателями качества и оценки результатов предоставления социальной услуги являются:

- 1) Полнота предоставления социальной услуги в соответствии с требованиями настоящих стандартов и ее своевременность;
- 2) Результативность (эффективность) предоставления социальной услуги (улучшение условий жизнедеятельности получателя социальных услуг);
- 3) Удовлетворенность получателя социальных услуг качеством предоставляемой услуги;
- 4) Отсутствие обоснованных жалоб.

Подушевой норматив финансирования социальной услуги на 2018-2019 годы устанавливается Министерством социальной защиты РФ и составляет –

28,4 рубля.

Расчет стоимости оказанных услуг производится в соответствии с тарифами на социальные услуги на основании подушевых нормативов финансирования социальных услуг. Тарифы утверждаются министерством ежегодно, до начала нового финансового года, и в течение года не изменяются. Таким образом, оказание услуг по данным тарифам и в соответствии с перечнем услуг являются обязательными условиями получения субсидии из бюджета.

Социальные услуги, предусмотренные ст.14 Закона Республики Хакасия, предоставляются гражданам бесплатно, а также на условиях частичной или полной оплаты.

Кроме льготных категорий граждан, перечисленных в ст.14, право на бесплатное обслуживание имеют граждане, если на дату обращения среднедушевой доход получателя социальных услуг, рассчитанный в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, ниже или равен полуторной величине прожиточного минимума, установленного в Республике Хакасия для основных социально-демографических групп населения (Пример : пенсия одинокопроживающего гражданина 11890 рубля, прожиточный минимум для пенсионеров постановлением Правительства РХ на 1 квартал 2019 года установлен 7962 руб., предельный уровень для пенсионеров для бесплатного обслуживания 11943 ( $7962*1,5$ ). Доход пенсионера не превышает полуторократной величины прожиточного минимума, значит, социальное обслуживание для него будет производиться бесплатно, т.е. все затраты на себя берет государство, выплачивая субсидию АНО НКО или иным поставщикам услуг).

Социальные услуги в форме социального обслуживания на дому предоставляются за плату или частичную плату, если на дату обращения среднедушевой доход получателя социальных услуг превышает полуторную

величину прожиточного минимума, установленную в Республике Хакасия для основных социально-демографических групп населения.

Размер ежемесячной платы за предоставление социальных услуг рассчитывается на основе тарифов на социальные услуги, но не может превышать пятьдесят процентов разницы между величиной среднедушевого дохода получателя социальной услуги и полуторной величиной прожиточного минимума, установленной в Республике Хакасия для основных социально-демографических групп населения.

Пример: доход получателя соц. услуг составляет 12500 рублей. Разница между доходом и предельным уровнем оплаты составляет  $(12500 - 11943) = 557$  рублей. Максимальный размер оплаты для получателя услуг составит 278,5 рубля. Если услуги при расчете в соответствии с установленными тарифами будут предоставлены на 600 рублей, то получатель услуг оплатит всего 321,5 рублей. Если услуги предоставлены по тарифам на 250 рублей (ниже предельной величины), то получатель оплатит только 250 рублей. Таким образом, чем выше размер дохода, тем выше предельная величина для оплаты соц. услуг.

При изменении размера среднедушевого дохода получателя социальной услуги, величины прожиточного минимума, установленной в Республике Хакасия для основных социально-демографических групп населения, тарифов на платные социальные услуги размер взимаемой платы за социальные услуги, предусмотренный договором об оказании социальных услуг, пересматривается и в договор вносятся соответствующие изменения в соответствии с действующим законодательством.

В соответствии с условиями предоставления субсидии, все средства, полученные СО НКО от оказания платных услуг, остаются в распоряжении организации и могут быть использованы для организации производственной деятельности, в том числе являются источником для материального стимулирования работников за показатели работы.

Исходя из ПБУ 4/99 "Бухгалтерская отчетность организации", некоммерческие организации не обязаны в составе бухгалтерской отчетности раскрывать информацию о наличии и изменениях уставного (складочного) капитала, резервного капитала и других составляющих капитала организации. При проведении анализа финансовой хозяйственной деятельности организации, источником информации выступают Бухгалтерский баланс (форма № 1), отчет о прибылях и убытках (форма № 2), отчет о движении денежных средств (форма № 3).

Для понимания масштабов деятельности организации, а так же оценки ее деятельности, проведем предварительный анализ отчетности.

Выручка (доход) от продажи продукции, товаров и услуг, в соответствии с отчетом о финансовых результатах за 2018 год составила 1 627 тыс. руб. Прибыль до налогообложения составила 37 тыс. руб. После уплаты налога по упрощенной системе налогообложения в размере 6 % от дохода (98 тыс. руб.), убыток составил 61 тыс. руб.

В таблице 2.1 приведен агрегированный аналитический баланс организации.

Таблица 2.1 - Агрегированный аналитический баланс

Активы	Сумма тыс. руб.	%	Пассив	Сумма тыс. руб.	%
Вне оборотные активы	168	23	Собственный капитал	740	100
Оборотные активы	572	77	Заемный капитал	0	0
Баланс	740	100	Баланс	740	100

На основе данных таблицы 2.1 делаем следующие выводы.

Деловая активность рассматриваемой организации высокая,  $K_{да} > 1$ .

Коэффициент деловой активности определяется как соотношение выручки к валюте баланса ( $1627/740=2,4$ ). Этот показатель отражает, насколько эффективно может использоваться привлеченный капитал.

Рентабельность предприятия характеризует эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности. Она

более полно, чем прибыль, отражает окончательные результаты хозяйствования, т.к. их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами.

Рентабельность у организации низкая и составляет 5 %  $(1627/740)*100$ .

В соответствии с годовой отчетностью у организации на конец периода отсутствует дебиторская и кредиторская задолженность, т. е. все платежи в бюджет, поставщикам, персоналу и т. д. осуществляются своевременно. Затраты на оплату труда основного персонала, с учетом начислений на ФОТ, возмещаются за счет субсидий из республиканского бюджета на эти цели.

Для понимания состава основных активов организации, на основе данных, отраженных в таблице 2.2, проведем анализ их структуры и динамики.

Основой активов организации являются финансовые средства. Как видно из данных таблицы 2.2, активы состоят из основных средств (компьютеры и орг. техника) и денежных средств на расчетном счете предприятия (поступления выручки от оказания платных услуг и остатки невыплаченной субсидии).

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2017		2018		Отклонения	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
1	Всего активов	0		740	100	0	-
	В том числе						
1.1	Вне оборотные активы	0		168	23	0	-
	Из них:						
	Финансовые	0		168	100	0	-
2.2	Оборотные	0		572	77	0	-

На основе данных таблицы 2.2 делаем следующие выводы. Наибольший удельный вес в активе занимают денежные средства (77 %), что



свидетельствует о высокой ликвидности организации. Организация не имеет материальных запасов, материальные вне оборотных активов (основные средства) составляют 23 % в структуре активов, финансовая составляющая - 77 %. Организация основные инвестиции направляет в реальные активы (основные средства), инвестиции в финансовые вложения не осуществляются.

Основной капитал занимает 23 % в структуре активов. Стоимость основного капитала составляет 168 тыс. руб. Машины и оборудование закупались в течение 2018 года, по мере поступления выручки от реализации услуг. Организация осуществляет свою деятельность в арендуемых помещениях, принадлежащих муниципальным образованиям г. Абакана и Алтайского района.

Для проведения анализа эффективности использования основных средств рассмотрим такие понятия как фондоотдача и фондорентабельность.

Фондоотдача характеризует уровень эффективности использования основных производственных фондов организации.

Если  $F_o < 0.6$ , значит на предприятии низкий уровень фондоотдачи;

Если  $0.6 < F_o < 1.2$ , значит на предприятии средний уровень фондоотдачи;

Если  $F_o > 1.2$ , значит на предприятии высокий уровень фондоотдачи;

Коэффициент фондоотдачи находим по формуле 2.1

$$F_o = \frac{\text{Выручка от реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость ОС}} \quad (2.1)$$

$$F_o = 1627/720 = 9,68.$$

Таким образом приходим к выводу, что в данной организации повышенный уровень фондоотдачи.

Фондорентабельность. Наиболее обобщающим показателем эффективности основных фондов является фондорентабельность. Ее уровень

зависит не только от фондоотдачи, но и от рентабельности продукции. Другими словами, данный коэффициент показывает соотношение общего размера прибыли на 1 рубль основных фондов. Чем выше этот показатель, тем выше эффективность использования основных фондов.

Коэффициент фондорентабельности находим по формуле 2.2

$$Fr = \frac{\text{Прибыль за реализацию продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость ОС}} \quad (2.2)$$

$Fr = 37/168 = 0,22$ . Таким образом приходим к выводу, что на 1 рубль основных фондов приходится 0, 22 руб. прибыли.

Расчет показателей эффективности основных средств показывает, что в целом предприятие эффективно использует свои основные средства.

Для понимания состава оборотных активов организации, на основании данных, отраженных в таблице 2.3, проведем анализ их структуры и динамики.

Таблица 2.3 - Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2017		2018		Отклонения	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
1	Оборотные активы, всего	0	-	572	100	572	0
	В том числе:						
1.2	Запасы	0	-	0		0	0
1.3	Дебиторская задолженность	0	-	0		0	0
1.4	Финансовые вложения	0	-	0		0	0
1.5	Денежные средства	0	-	572	100	572	0
1.6	Прочие оборотные активы	0	-	0		0	0

На основе данных таблицы 2.3 делаем следующие выводы.

Оборотный капитал предприятия в размере 572 тыс. руб. составляет 77 % от общего размера активов.

В силу специфики деятельности АНО ЦСО «Чылтыс», в структуре оборотного капитала 100% занимают денежные средства. Такая структура характерна для оказания социальных услуг в форме социального обслуживания на дому, т. к. у специалистов кроме управленческого персонала нет постоянных рабочих мест, деятельность носит разъездной характер работы, социальное обслуживание производится по месту проживания клиентов, все необходимые материалы и инструменты предоставляют клиенты (продукты, средства уборки и бытовой химии, и т.п.).

Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№	Показатели	2017	2018	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	0	1627	0
2	Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	0	572	0
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0	2,8	0
4	Длительность одного оборота, дней	0	127	0

На основе данных таблицы 2.4 делаем следующие выводы.

В организации высокая эффективность использования оборотных средств, оборачиваемость составляет более 2,8 раз в течении календарного года ( $K_{об} > 2,5$ ).

Частные показатели оборачиваемости по выручке рассчитать не возможно, т. к. в организации нет незавершенного производства, организация не занимается выпуском готовой продукции.

Для проведения анализа эффективности использования и структуры денежных потоков, на основании данных, приведенных в таблице 2.5, проведем анализ денежных средств организации.

Таблица 2.5 - Показатели движения денежных средств за 2018 год

Показатели	Общая сумма тыс. руб.	Текущая		Инвестиционная		Финансовая	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
Остаток денежных средств (ДС) на начало года	0		-	0	-	0	-
Поступило ДС	20177	20177	100	0	-	0	-
Направлено ДС	19605	19605	100	0	-	0	-
Остаток ДС на конец года	572	572	100	0	-	0	-

На основе данных таблицы 2.5 делаем следующие выводы.

Остаток денежных средств на расчетном счете составляет 572 тыс. руб., что

составляет 2,8 % от общей суммы поступлений. Организация не испытывает недостатка денежных средств.

Сумма оттока составляет 19 605 тыс. руб., или 97% от поступивших денежных средств, практически все поступившие денежные средства потрачены на текущую деятельность организации.

Выручка от оказанных услуг составила 1 627 тыс. руб., что составляет 8% от общей суммы поступлений на текущую деятельность предприятия. 92% поступлений или 18 550 тыс. рублей - это поступления субсидий из бюджета республики Хакасия на осуществление текущей деятельности. Данные денежные средства в размере 100 % направлены на возмещение затрат на оплату труда и персонала (с учетом налогов и страховых взносов). Субсидии из республиканского бюджета и платежи от населения за оказанные организацией услуги поступают ежемесячно, в соответствии с актами выполненных работ.

Для понимания состава основных пассивов организации, на основании показателей таблицы 2.6 проведем анализ их структуры и динамики.

Таблица 2.6 - Показатели структуры и динамики пассивов

	Показатели	2017		2018		отклонения	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
1	Всего источников:	0	-	740	100	740	-
	В том числе:						
1.1	собственных	0	-	740	100	740	-
1.2	Заемных	0	-	0	-	0	-
	Из них:						
	долгосрочных	0	-	0	-	0	-
	краткосрочных	0	-	0	-	0	-

На основе данных таблицы 2.6 делаем следующие выводы.

Организация на 100 % обеспечена собственными источниками финансирования, имеет устойчивую составляющую – целевой капитал и

целевые средства. Целевой капитал оплачен полностью. Утраты собственного капитала не было.

Анализ финансовой устойчивости и ликвидности проведен на основе показателей, отраженных в таблицах 2.7, 2.8.

Один из главных критериев финансового состояния является Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами, рассматриваемая организация является абсолютно финансово устойчивой.

Согласно проведенному анализу финансовой устойчивости и ликвидности, баланс организации является абсолютно ликвидным, т. к. источники (пассивы) на 100 % покрывают активы.

Таблица 2.7 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

тыс. руб

	Показатели	2017	2018
1	Собственный капитал	0	740
2	Вне оборотные активы	0	168
3	Собственные оборотные средства	0	572
4	Долгосрочные пассивы	0	0
5	Собственные и долгосрочные источники	0	572
6	Краткосрочные заемные средства	0	0
7	Общая величина основных источников	0	572
8	Общая величина запасов и затрат	0	0
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	0	572
10	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	0	572

Таблица 2.8 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

№	Показатели	2017	2018	отклонения	Нормативные значения
1	Коэффициент автономии	0	1	-	$\geq 0,5$
2	Коэффициент обеспеченности запасов	0	-	-	$\geq 0,5$
3	Коэффициент обеспеченности оборотных средств	0	1	-	$\geq 0,1$
4	Коэффициент маневренности	0	0,77	-	$\geq 0,3$

На основе данных таблиц 2.7, 2.8 делаем следующие выводы.

Предприятие получило убыток от приносящей доход деятельности 61 тыс. руб. Прибыль до налогообложения составляла 37 тыс. руб. Так как организация находится на упрощенной системе налогообложения, выбран порядок уплаты налога 6 % от дохода (без учета расходов), начислен налог от выручки 1 627 тыс. руб. в размере 98 тыс. руб., что отрицательно повлияло на финансовый результат предприятия.

Руководству организации целесообразно подать заявление в налоговую инспекцию о переходе на другой объект налогообложения - доходы, уменьшенные на величину расходов.

В этом случае ставка налога рассчитывается по следующей формуле: 15% от результата вычитания суммы расходов из суммы доходов, причём, если расходы равны доходам или превышают их, то формула (2.3) выглядит следующим образом:

$$\text{единый налог} = \text{доходы} * 1\% \quad (2.3)$$

Таким образом, при этой системе налогообложения доходы (1 627 тыс. руб.) – расходы (1422+168)= 37 тыс. руб.\*15%= 5,5 тыс. руб., финансовый результат составил бы 31, 45 тыс. руб. чистой прибыли. Весь капитал предприятия, вовлеченный в хозяйственный оборот, использовался

результативно. Вся выручка предприятия получена за счет собственных источников. Показатели рентабельности рассчитаны в таблице 9. Рентабельность организации за 2018 год низкая (5 %). Такой показатель обусловлен тем, что услуги оказываются не по экономически обоснованным тарифам.

Таблица 2.9 - Показатели рентабельности

№	Наименование показателя	2017	2018	Отклонения
1	Рентабельность продаж %	-	2,3	-
2	Рентабельность текущей деятельности %	-	2,3	-
3	Рентабельность активов %	-	5	-
4	Рентабельность собственного капитала %	-	5	-

В результате краткого анализа финансовой хозяйственной деятельности приходим к выводу, что активы организации являются высоко ликвидными, отсутствуют отвлеченные оборотные средства в запасах, дебиторской задолженности, активы в виде денежных средств находятся на расчетном счете организации и могут быть использованы в любой момент.

Источниками формирования активов является собственный целевой капитал. Организация обладает абсолютной финансовой устойчивостью.

Вместе с тем, АНО ЦСО «Чылтыс» получило убыток 61 тыс. руб., по причине не рационально выстроенной системы налогообложения.

В течение текущего года необходимо оптимизировать расходы, увеличить выручку от реализации услуг, с целью повышения рентабельности, а руководству организации целесообразно решить вопрос о переходе на другой объект налогообложения - доходы, уменьшенные на величину расходов путем подачи соответствующего заявления в налоговые органы.



## **2.2 Организация нормирования и оплата труда в АНО ЦСО**

### **«Чылтыс»**

«Мотивация трудовой деятельности – это длительный процесс, начинающийся с момента прихода на работу в конкретную организацию. С самого начала работник ставит перед собой различные цели – адаптироваться в коллективе, освоить выбранную специальность, как правило, сделать профессиональную или служебную карьеру, повышать свою квалификацию, добиться признания своих заслуг и уважения со стороны окружающих людей. Стоящие перед ними цели и задачи в той или иной мере соответствуют целям и задачам руководства предприятия. Стимулирование труда – это кратковременный повторяющийся процесс в деятельности любого работника, когда для того, чтобы активизировать его деятельность, например, для выполнения производственного плана, или увеличения объема продаж, ему предлагается материальное или иное вознаграждение. На протяжении всей трудовой деятельности руководители предлагают работникам самые разнообразные виды стимулов, которые временно (в течение недели, месяца, квартала) активизируют их деятельность, повышая производительность труда. От предпочтений конкретных работников зависит, какие виды стимулирования для них наиболее важны, чтобы удовлетворить их мотивационные потребности» [31, с.28].

Повышения уровня результативности труда работников можно добиться двумя путями: либо подбирая персонал с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами; либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему его стимулирования как материального, так и морального.

Деятельность некоммерческой организации (НКО) не предполагает извлечение прибыли. Поэтому в отличие от коммерческих организаций в

распоряжении НКО имеется гораздо меньше явных рычагов воздействия на повышение мотивационной среды персонала. Например, в вопросах оплаты труда и материального стимулирования работников социально ориентированным некоммерческим организациям сложно конкурировать с предприятиями финансового или ресурсодобывающего рынка. Для большинства россиян работа в НКО остается непривлекательной. Как показывает практика, основной причиной отказа от приглашения на вакантные должности является опасение по поводу не востребованности накопленных профессиональных компетенций, потери профессиональной квалификации и своих конкурентных преимуществ на рынке труда, а также финансовой неустойчивости НКО.

В настоящее время оплата труда работников НКО производится в соответствии с утвержденным Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников. Положение предусматривает порядок и условия оплаты труда, материального стимулирования, порядок расходования средств на оплату труда работников.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. В таблице 2.10 приведен анализ использования фонда рабочего времени за 2018 год.

Таблица 2.10 - Анализ использования фонда рабочего времени за 2018 год

№ стр оки	Показатели	Рабочее время, человек/ дней				Отклонение		% к плану
		По плану		Фактически		На одного раб-ка	На всех раб-ков	
		На одного раб-ка	На всех раб-ков	На одного раб-ка	На всех раб-ков			
1	Среднегодовая численность раб-ков	х	63	х	55	х	- 2	87
2	Календарный фонд времени	365	22995	365	20075	0	-2920	87
3	Праздничные дни и выходные	118	7434	118	6490	0	- 944	87
4	Номинальный фонд рабочего времени	247	15561	247	13585	0	-1976	87
5	Целодневные невыходы на работу- всего	43	2723	49	2917	6	194	107
6	В том числе:							
7	Очередные отпуска	36	2268	36	2106	0	- 162	93
8	Отпуска по учебе	0	0	0	0	0	0	0
9	Отпуска по беременности и родам	2	140	2	140	0	0	100
10	По болезням	5	315	11	671	6	356	213
11	Доп. отпуска с разрешения администрации, дн	0	0	0	0	0	0	0
12	Прогулы, дн	0	0	0	0	0	0	0
13	Простои целодневные, дн	0	0	0	0	0	0	0
14	Явочный фонд рабочего времени, дни	204	12838	198	10668	-6	- 2170	87
15	Продолжительность рабочей смены, ч.	8	8	8	8	0	0	0
16	Бюджет рабочего времени, ч	1632	102704	1584	85344	-48	-17360	83
17	Предпраздничные сокращенные дни, ч	6	378	6	330	0	- 12	97
18	Внутрисменные простои, ч.	0	0	0	0	0	0	0
19	Перемещение работников от одного клиента к другому, ч	209	13167	418	25498	209	12331	193
20	Полезный фонд рабочего времени, час	1417	89159	1160	59516	-257	- 29643	67
21	Средняя продолжительность рабочей смены	6,9	6,9	5,9	5,9	-1	-1	86
	Сверхурочно отработанное время, ч.	0	0	0	0	0	0	0

На основании таблицы 2.10 делаем следующие выводы. Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности работников (ЧР), количества отработанных дней одним работником в среднем за год (Д) и средней

продолжительностью рабочего дня (П). В анализируемой организации фактический полезный фонд рабочего времени меньше планового на 29 643 ч. Влияние на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

Фонд рабочего времени общего числа работников по формуле 2.4

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{числ.раб.}} = (\text{ЧРф}-\text{ЧРпл}) * \text{Дпл} * \text{Ппл} \quad (2.4)$$

Где: - ЧРф- Численность работников факт

- ЧРпл- Численность работников план

- Дпл- Колличество дней план

- Ппл- Продолжительность смены план

Таким образом фонд рабочего времени общего числа работников составляет  $(55-63)*204*8 = -13056$  час;

Фонд рабочего времени в днях находим по формуле 2.5

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{дни}} = (\text{Дф}-\text{Дпл}) * \text{ЧРф} * \text{Ппл} \quad (2.5)$$

Где: - Дф- Количество дней факт

- Дпл- Количество дней план

- ЧРф- Численность работников фактическая

- Ппл- Продолжительность смены план

Таким образом фонд рабочего времени в днях составляет  $(198-204)*55*8 = -2640$  час;

Фонд рабочего времени продолжительности рабочего дня находим по формуле 2.6

$\Delta\text{ФРВ}_{\text{прод.раб.дня}}=$

$(\text{Пф}-\text{Ппл})*\text{Дф}*\text{ЧРф}$

(2.6)

- Где: - Пф- Продолжительность смены факт  
- Ппл Продолжительность смены план  
- Дф Количество дней факт  
- ЧРф Численность работников фактическая

Таким образом фонд рабочего времени продолжительности рабочего дня составляет  $(5,9-6,9)*198*55= -10890$ .

Как видно из проведенного факторного анализа, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно.

Потери фонда рабочего времени за счет снижения фактической численности рабочих от плановой, составили 13056 часа, что отразилось в уменьшении количества обслуживаемых и недополучением выручки от реализации услуг.

В среднем одним рабочим отработано по 198 дней вместо 204, в связи с чем сверхплановые целодневные потери фонда рабочего времени составили 2640 час.

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени Перемещение работников от одного клиента к другому в пределах населенного пункта: в соответствии со спецификой оказания услуг за один день они составили около 2 часов, а за все отработанные дни всеми социальными работниками - 25498 ч. Общие потери рабочего времени за счет данного фактора – 12331 ч.

Заработная плата работников АНО ЦСО «Чылтыс» включает в себя:

- оклад (должностной оклад);
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.

Штатные должности устанавливаются в соответствии с уставными

целями Организации и введены в соответствии с разделами Единых квалификационных справочников работ и профессий рабочих и Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или в соответствии с утвержденными Министерством труда РФ профессиональными стандартами.

В положении под основным персоналом понимаются работники организации, непосредственно оказывающие услуги (выполняющие работы), направленные на достижение определенных уставом целей деятельности организации, а также должности специалистов, осуществляющих предоставление социальных услуг и мер социальной поддержки.

К основному персоналу относятся:

- специалист по социальной работе;
- социальный работник.

Под управленческим персоналом понимаются работники организации, занятые управлением (организацией) оказания услуг, а также выполняющие административные функции, необходимые для обеспечения деятельности АНО ЦСО «Чылтыс». К управленческому персоналу относятся работники, замещающие общеотраслевые должности руководителей, специалистов и служащих:

- директор;
- заместитель директора.

Под системой оплаты труда в положении понимается способ расчета вознаграждения за труд, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами или результатами труда. В АНО ЦСО «Чылтыс» установлена повременно-премиальная система оплаты труда.

Повременная система оплаты труда – форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленному должностному окладу за фактически отработанное время, учет которого ведется в соответствии с табелями учета рабочего времени.

Премияльная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительно к окладу материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных и/или разовых премий, стимулирующих выплат и надбавок.

Размер заработной платы работников зависит от фактически отработанного времени. Наряду с заработной платой работникам выплачиваются выплаты стимулирующего характера за выполнение работы при соблюдении ими условий премирования, предусмотренных настоящим положением.

Размеры окладов, тарифных ставок, выплат компенсационного и стимулирующего характера устанавливаются в пределах фонда оплаты труда, предусмотренного доведенными в виде субсидии бюджетными ассигнованиями на оплату труда работникам АНО ЦСО «Чылтыс» на соответствующий год за счет средств республиканского бюджета Республики Хакасия.

Работникам, у которых условие о подвижном (разъездном) характере работы закреплено в трудовом договоре, производится компенсация транспортных расходов. Конкретный размер и порядок компенсации транспортных расходов устанавливается приказом директора АНО ЦСО «Чылтыс».

Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение должностных обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. С учетом условий труда и норм

действующего трудового законодательства работникам устанавливаются выплаты компенсационного характера.

Системой оплаты труда работникам АНО ЦСО «Чылтыс» предусмотрены следующие выплаты компенсационного характера:

1. ) Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных;

2. ) Доплата при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы;

3. ) Районный коэффициент и процентная надбавка за стаж работы в Республике Хакасия являются обязательными выплатами, начисление которых производится на фактический заработок.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются в процентах к окладам (должностным окладам), тарифным ставкам работников (за исключением районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в Республике Хакасия, начисление которых производится к заработной плате) или в абсолютных размерах.

Оплата труда за работу в выходные и нерабочие праздничные дни производится в соответствии со ст. 153 ТК РФ.

К выплатам стимулирующего характера относятся:

- ежемесячная стимулирующая выплата;
- премиальные выплаты по итогам работы;

Размер стимулирующих выплат рассчитывается пропорционально



отработанному времени за отчетный период.

Ежемесячную стимулирующую выплату АНО ЦСО «Чылтыс» производит с целью мотивации работника к выполнению больших объемов работ с меньшим количеством ресурсов (материальных, трудовых, временных и т.д.) в абсолютных размерах к окладу (должностному окладу), тарифной ставки работника в пределах средств, предусмотренных на формирование фонда оплаты труда.

Премирование осуществляется по решению директора АНО ЦСО «Чылтыс» в пределах фонда оплаты труда с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы за установленный период. Размер премии, выплачиваемой работникам АНО ЦСО «Чылтыс», определяется директором АНО ЦСО «Чылтыс». Премирование устанавливается в зависимости от индивидуальных деловых качеств работника, уровня его профессионального мастерства, степени важности выполняемых работ.

Размер премии может определяться как в процентах к окладу, тарифной ставке работника, так и в абсолютном размере.

Фонд оплаты труда работников АНО ЦСО «Чылтыс» формируется на календарный год исходя из объема доведенных бюджетных ассигнований (субсидий) республиканского бюджета, предусмотренных на оплату труда.

Основанием для начисления заработной платы являются штатное расписание, трудовой договор, табель учета рабочего времени и приказы, утвержденные директором АНО ЦСО «Чылтыс».

Анализ положения по оплате труда и премирования показывает, что объем оказанных услуг, их трудоемкость в целом всеми работниками и каждым в отдельности не влияет на уровень оплаты труда. Основной критерий – количество обслуженных клиентов, т.к. от этого зависит размер получаемой субсидии, формирующей фонд заработной платы организации. При этом набор трудоемких соц. услуг может быть минимальным. Выплаты носят постоянный характер и выплачиваются пропорционально

отработанному времени в составе заработной платы. Вместе с тем, в штатном расписании заработная плата каждого работника формируется из трех составных частей – оклада, стимулирующих выплат и выплат компенсационного характера (районного коэффициента и надбавки за стаж работы в Хакасии). Если оклад относится к постоянной части заработной платы, а компенсационные выплаты предусмотрены законодательством и не могут быть снижены за показатели работы, то выплаты стимулирующего характера работодатель имеет право выплачивать, используя индивидуальную оценку выполнения сотрудниками и специалистами по социальной работе своих должностных обязанностей. Здесь в организации имеется резерв для стимулирования деятельности каждого работника.

В соответствии с действующим законодательством, вся выручка от оказания платных социальных услуг остается в автономных некоммерческих организациях. АНО НКО имеют право использовать эти средства на установленные уставом цели.

За 2018 год АНО ЦСО «Чылтыс» получено 1 627 тыс. рублей выручки от оказания платных социальных услуг, в т.ч. по Абакану – 1425 тыс. рублей, по Алтайскому району (с 01.07.2018г по 31.12.2018г) 202 тыс. рублей. В расчете на 1 социального работника в месяц это составляет 2,57 тыс.руб. в Абакане и 2,81 тыс. рублей в Алтайском районе.

В течение года было заключено 773 договора на обслуживание, в том числе платно обслуживались 464 клиента. Основные направления расходования этих средств в АНО ЦСО «Чылтыс»:

- Оплата труда с учетом налогов, начисляемых на заработную плату, специалистам, принятым в АНО ЦСО «Чылтыс» за счет платных услуг, на которых не выплачивается субсидия (бухгалтер, специалист по персоналу, специалист по охране труда, разовые премии социальным работникам) - 37,6%

- Транспортные услуги (возмещение стоимости проезда с целью обеспечения обслуживания получателей услуг социальным работникам г.Абакана, выплачивается на основании предъявленных проездных билетов) – 36,2%

- Коммунальные услуги – 2,5%
- Услуги связи – 0,7%
- Арендная плата за пользование имуществом – 2%
- Работы, услуги по содержанию имущества – 1,7%
- Уплата налога УСН – 6%
- Прочие расходы (увеличение стоимости основных средств, материальных запасов) – 18,9%

Как видим, стимулирующие выплаты работникам из выручки по платным услугам отдельной строкой не планируются, и выплата их предполагается при наличии экономии по ФОТ. В настоящее время социальные работники не заинтересованы в увеличении количества оказания дополнительных платных услуг, т.к. не гарантированы дополнительные стимулирующие выплаты от оказанных платных услуг.

### **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ АНО ЦСО «ЧЫЛТЫС»**

Направлений и возможностей повышения мотивации работников к более эффективному их труду и высоким результатам производственно – хозяйственной деятельности организации в целом много. Это материальное и моральное стимулирование труда, организация оплаты труда и материального поощрения в зависимости от количества и качества труда работников. Важно также моральное поощрение за добросовестный и качественный труд.

Эффективными мерами мотивации к производительному труду являются также современный стиль и методы управления, профессиональный и должностной рост работников в организации, поощрение инициативы работников и т.д.

Изучение различных форм оплаты труда показывает, что она может быть справедливой, если исходить из основных требований к системам материального стимулирования, которые должны быть понятными каждому работнику, гибкими (дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы), экономически и психологически обоснованными по размерам и по времени выплат («больше - реже» или «чаще - меньше»), правильными с точки зрения их восприятия работниками, повышающими индивидуальную и групповую заинтересованность

увязанными с частными и общими результатами работы. Каждый должен видеть «прозрачность» системы материального стимулирования: к чему могут привести его ошибки и к чему ведут успехи.

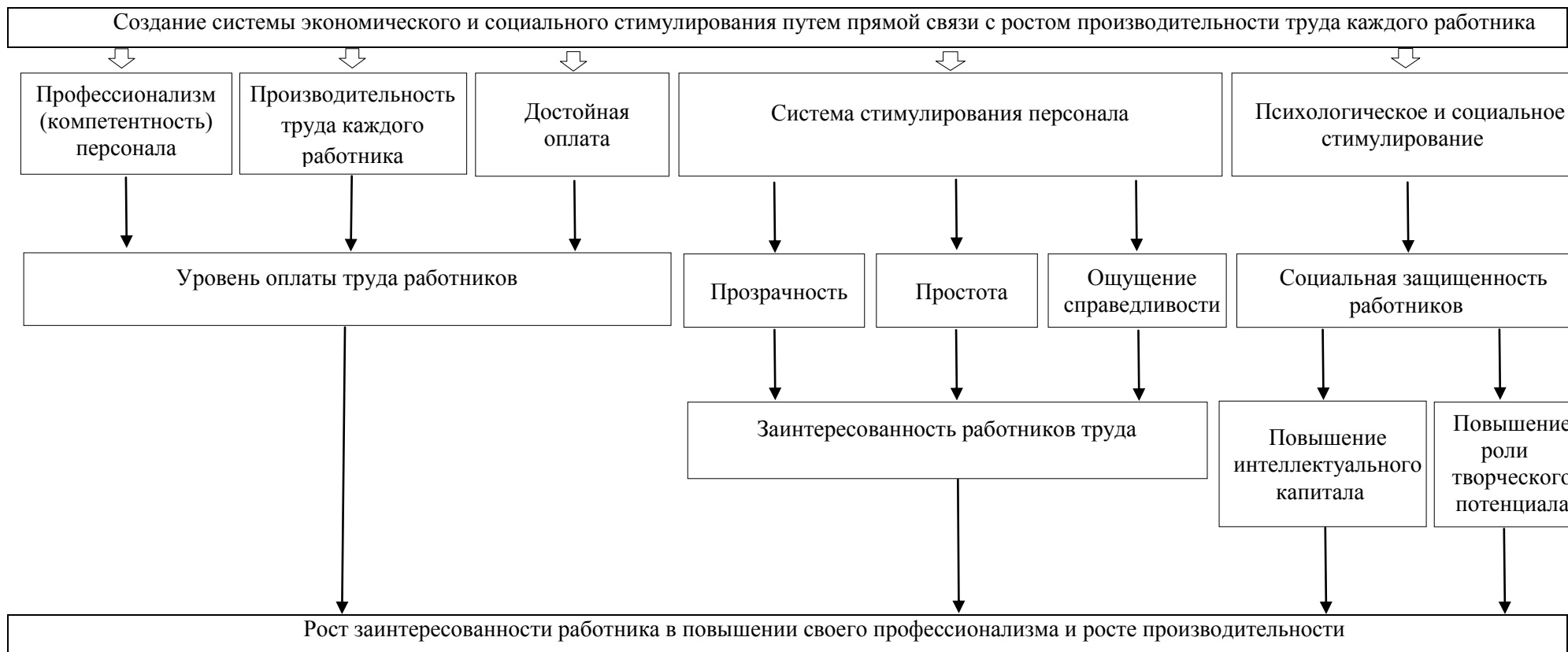
Гибкие системы стимулирования позволяют руководителю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы организации в целом.

Таким образом, управление организационным поведением невозможно без материального стимулирования труда, которое представляет собой создание для работников и коллектива в целом таких материальных стимулов, которые побуждали бы их к активной трудовой деятельности.

Факторы и направления повышения производительности труда, социально экономического стимулирования работников наглядно представлены на рисунке 3.1.

В целях создания стимула у сотрудников организации к более эффективному и продуктивному труду, следует пересмотреть саму систему оплаты труда.

Система стимулирования инициативы персонала - это "архимедов рычаг" менеджера, ибо оказывает сильнейшее психологическое и моральное воздействие на людей, она призвана возбуждать в них устойчивое желание работать добросовестно, профессионально и инновационно. Все это обуславливает необходимость крайне осторожного и взвешенного подхода к ее конструированию.



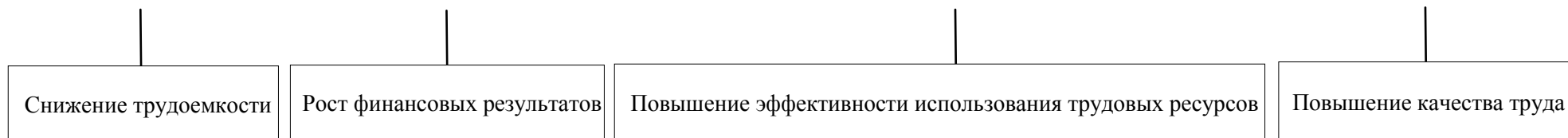


Рисунок 3.1 Факторы и направления повышения производительности труда работников на основе предлагаемой модели социально экономического стимулирования работников

В АНО ЦСО «Чылтыс» идет непрерывный поиск эффективной системы стимулирования инициативы персонала.

В качестве одного из направлений такого поиска, предлагается разработанная на основе проведенного нами исследования новая система материального стимулирования труда в АНО НКО «Чылтыс», с учетом особенностей деятельности организации по оказанию социальной помощи на дому:

I. Система выплат стимулирующего характера, источником которых будет являться утвержденный фонд оплаты труда в соответствии со штатным расписанием.

Система будет введена в целях повышения мотивации работников к труду, обеспечению материальной заинтересованности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнении больших объемов работ с меньшим количеством ресурсов, творческом и ответственном отношении к труду.

Премияльная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительно к окладу материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных и/или единовременных премий, стимулирующих выплат и надбавок.

Размер заработной платы работников зависит от фактически отработанного времени. Наряду с заработной платой работникам будут выплачиваться выплаты стимулирующего характера за выполнение работы при соблюдении ими условий премирования, предусмотренных настоящим положением.

Работникам будут возможны производиться выплаты стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;



- за качество выполняемых работ;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- иные выплаты, предусмотренные действующим законодательством, соглашением и локальными нормативными актами.

Решение о введении стимулирующих выплат будет приниматься директором АНО ЦСО «Чылтыс» с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются к должностным окладам работников, не будут образовывать новый должностной оклад и не будут учитываться при начислении компенсационных выплат (кроме районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в Республике Хакасия), устанавливаемых к должностному окладу.

Стимулирующие выплаты (за интенсивность и высокие результаты работы, а также выплаты за качество выполняемых работ, премиальные выплаты по итогам работы) будут устанавливаться на определенный срок, но не более одного года приказом по АНО ЦСО «Чылтыс».

Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы организация будет производить с целью мотивации работника к выполнению больших объемов работ с меньшим количеством ресурсов (материальных, трудовых, временных и т.д.) в размере до 30% оклада (должностного оклада), тарифной ставки работника в пределах выделенных ассигнований, направленных на формирование фонда оплаты труда.

Кроме того, выплаты за интенсивность и высокие результаты работы смогут осуществляться в размере до 30% за счет доходов от оказания платных услуг получателям социальных услуг.

При назначении выплаты за интенсивность и высокие результаты работы будут учитываться:

- инициатива, творчество, применение в работе современных форм и методов организации труда;

- высокие достижения в работе;
- выполнение особо важных и срочных работ;
- интенсивность и напряженность работы;
- организация и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа учреждения;
- участие в реализации национальных проектов, федеральных, региональных и других программ.

Размер данной надбавки, предусмотренный штатным расписанием Организации, работнику может быть снижен или увеличен. Снижение размера надбавки за интенсивность и высокие результаты работы может быть:

- при наличии дисциплинарных взысканий;
- при неисполнении Правил внутреннего трудового распорядка Организации;
- за неисполнение в срок заданий директора Организации, заместителя директора, заведующего отделением.

Увеличение размера надбавки за интенсивность и высокие результаты работы может быть за:

- увеличение объема должностных обязанностей, по сравнению с утвержденной в должностной инструкции;
- повышенную напряженность рабочего графика в определенный период времени;
- выполнение дополнительных поручений директора, заместителя директора или заведующего отделением, которые не связаны с непосредственным исполнением должностных обязанностей.

#### Выплаты за качество выполняемых работ

Начисление выплаты за качество выполняемых работ будет производиться социальным работникам на основании решения комиссии и приказа директора из средств фонда оплаты труда Организации.

Выплаты за качество выполняемых работ будет устанавливаться социальным работникам на основе оценки результатов выполнения стандартов качества государственных услуг, и основных показателей для установления выплаты за качество выполняемых работ.

Сумма выплаты за качество выполняемых работ для каждого социального работника будет складываться из сумм выплат, установленных за каждый выполненный показатель, предусмотренный настоящим Положением. При этом общий размер выплаты за качество выполняемых работ не должен будет превышать максимальную сумму, установленную для социальных работников штатным расписанием.

Сумма стимулирующих выплат за качество выполняемых работ, установленная за каждый выполненный показатель, будет начисляться социальному работнику за качественное выполнение вышеназванных показателей. Размер надбавки за интенсивность и высокие результаты работы социальным работникам будет определяться в соответствии таблицей 2.11.

Таблица 3.11 - Показатели для начисления стимулирующих выплат социальным работником, предоставляющим государственные социальные услуги на дому, а также специалистам по социальной работе

п/п	Наименование показателей	Стимулирующие выплаты на 2019 год, %
1	<p>Качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью Организации.</p> <p>Персональный вклад каждого работника в общие результаты деятельности.</p>	10
2	<p>Выполнение стандартов качества государственных услуг, в том числе:</p>	60
	<p>- полнота предоставления государственных социальных услуг в течение месяца в соответствии с перечнем услуг по договору в том числе:</p> <p>- при 100 % выполнения услуг;</p> <p>- мене 100 % выполнения услуг ( при отсутствии обоснования невыполнения).</p>	<p>20</p> <p>20</p> <p>0</p>
	<p>- своевременность предоставления государственных услуг в соответствии с утвержденным индивидуальным планом ухода, в том числе:</p> <p>- при выполнении индивидуального плана ухода;</p> <p>-при нарушении индивидуального плана ухода</p>	<p>20</p> <p>20</p> <p>0</p>
	<p>- положительная оценка работы социального работника со стороны клиента социальной службы, в том числе при наличии клиентов,</p>	20

	удовлетворенных работой социального работника:	20
	- 85% и более;	15
	- от 70 до 84 %;	10
	- от 50 до 69 %;	0
	- менее 50 %.	
3	Достоверная и своевременная подготовка отчетности, в том числе:	30
	- отчет о проделанной работе за месяц, журнал посещений клиента	10
	- акты выполненных работ	10
	- планирование работы на месяц	10
	Итого:	100%

Показатели, за которые будет начисляться выплата за качество выполняемых работ:

- выполнение стандартов качества государственных услуг;
- высокая результативность и высокое качество выполняемой работы;
- положительная оценка работы сотрудника со стороны получателей государственной услуги;
- качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью АНО ЦСО «Чылтыс»;
- персональный вклад каждого работника в общие результаты деятельности;
- достоверная и своевременная подготовка отчетности.

При оценке качества государственной социальной услуги (стандарты качества, высокая результативность и высокое качество выполняемой работы, положительная оценка работы сотрудника со стороны получателей государственной услуги) будут использоваться следующие критерии:

- полнота предоставления государственных социальных услуг в течение месяца в соответствии с перечнем услуг по договору. При этом не

будет начисляться и выплачиваться сумма выплат, установленная за качество выполняемых работ, при необоснованном отказе социального работника от выполнения социальной услуги, предусмотренной индивидуальным планом ухода;

– своевременность предоставления государственных услуг в соответствии с утвержденным индивидуальным планом ухода. При этом не будет начисляться и выплачиваться сумма выплат, установленная за качество выполняемых работ, при нарушении социальным работником индивидуального плана;

– положительная оценка работы социального работника со стороны клиента социальной службы (на основании анкеты). При этом не будет начисляться и выплачиваться сумма выплат, установленная за качество выполняемых работ, если число клиентов, удовлетворенных работой социального работника, менее 50%, а также при наличии обоснованной жалобы клиента.

Для рассмотрения вопроса по начислению выплат стимулирующего характера будет создана комиссия из числа наиболее квалифицированных, авторитетных работников, с участием представителя работодателя (директор или заместитель), социальных работников или специалистов по социальной работе из отделения по г. Абакану и отделения по Алтайскому району, бухгалтера. Решение комиссии будет оформляться протоколом. На основании протокола будет издан приказ директора о стимулирующих выплатах за каждый месяц.

Предложенная система будет определять порядок расчета стимулирующих выплат из фонда оплаты труда, источником финансирования которого будет являться субсидия из бюджета республики Хакасия на осуществление основной деятельности.

II. В организации имеется еще один важный источник формирования фонда материального стимулирования работников – доход от оказания

платных социальных услуг. В 2018 году из дохода платились только разовые премии, приуроченные к праздничным датам, по итогам работы за год. Как правило, при начислении премий индивидуальные показатели деятельности каждого работника не учитывались, система таких показателей не разработана.

Анализ использования рабочего времени, проведенный в разделе 2 работы (таблица 2.10) выявил резервы для повышения производительности труда и роста эффективности деятельности организации:

1) Внутрисменные потери рабочего времени в размере 12331 часа, обусловленные временем перемещения социальных работников от одного клиента к другому 2 часа в день при плане один час. Необходимо регулярно проводить анализ потерь рабочего времени по данному фактору, оптимизировать маршруты передвижения, с целью приведения данных потерь к плановому уровню – 1 час и дальнейшего снижения. Если учесть, что 60% социальных услуг оказываются на платной основе, а стоимость одного часа оказания услуг, в соответствии с утвержденными тарифами на 2019 год, составляет 78,68 рублей то экономический эффект от оказания дополнительных платных услуг за счет данного фактора составит:

$$12331 \text{ч} * 60\% * 78,68 \text{ руб/час} / 1000 = 582,1 \text{ тыс. рублей.}$$

2) Потери фонда рабочего времени за счет снижения фактической численности рабочих от плановой, составили 13056 часа, что отразилось в уменьшении количества обслуживаемых и недополучением выручки от реализации услуг. Текучесть кадров за 2018 год составила 15,2%. Стабилизация коллектива, в том числе за счет применения новой системы стимулирования, позволит привести данные потери к минимуму. Экономический эффект за счет изменения данного фактора составит :

$$13056 \text{ч} * 60\% * 78,68 \text{ руб/час} / 1000 = 616,3 \text{ тыс. рублей}$$

2) В среднем одним рабочим отработано по 198 дней вместо 204, в связи с чем сверхплановые целодневные потери фонда рабочего времени составили

2640 час. Основная причина потерь – больничные листы. Руководству организации необходимо регулярно проводить для работников плановые медицинские осмотры за счет организации, пропагандировать здоровый образ жизни, организовать регулярное посещение спортивных залов с целью снижения потерь рабочего времени по причине болезней. Экономический эффект от снижения потерь рабочего времени по данному фактору составит:  
 $2640 \text{ ч} * 60\% * 78,68 \text{ руб/час} / 1000 = 124,6 \text{ тыс.рублей}$

Совокупный экономический эффект от снижения потерь использования рабочего времени составит 1323 тыс. рублей получения дополнительного дохода.

Прирост дохода является резервом для создания системы материального стимулирования работников организации.

При внедрении предлагаемой системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли, в увеличении дохода организации.

Основные условия эффективности применения системы:

1.) Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, путей совершенствования деятельности.

Система участия в прибыли – это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет инициативы сотрудников.

2.) Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять при выполнении своей работы

3.) Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности, в том числе через своих представителей. Подобные



системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей, необходимо обсуждение со всеми участниками процесса.

Первоначальной основой создания системы могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда устанавливаются с участием работников, чтобы быть понятными им.

Индивидуальное материальное стимулирование в организации должно быть детально разработано с участием представителей работодателя и работников. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления, а так же введения дополнительных премий за отдельные показатели деятельности.

### III. Поощрение директором организации.

Необходимость этого вида поощрения обусловлена управленческой целесообразностью усиления влияния директора организации и повышения его личного авторитета в трудовом коллективе, выявления наиболее способных и добросовестных работников.

В АНО ЦСО «Чылтыс» для этих целей предлагается создать специальный "Фонд директора". Источником создания премиального фонда также является доход организации от оказания платных услуг.

Поощрения осуществляется лично директором, носит целевой характер, и не ограничено количеством сотрудников, которые могут быть его удостоены.

Критерии такого поощрения следующие:

- оперативно-качественное выполнение личных поручений директора;
- творческая разработка предложений директора;
- в связи со значительными событиями (рождением ребенка, юбилей и т.д.).

Итак, улучшение материального стимулирования работников АНО ЦСО «Чылтыс» необходимо развивать по двум ключевым направлениям: постоянное премиальное вознаграждение и введение поощрения директором предприятия.

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает.

Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить

временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений, и т.д.;

Объединяя все предложенные и уже существующие в организации экономические меры стимулирования, мы приводим следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

- 1.) Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).
- 2.) Участие в прибыли (установленная доля выручки, из которой формируется поощрительный фонд).
- 3.) Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии).

Все данные формы стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут резко расти. Внедрение этих форм необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой.

Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда. Предлагаемые условия премирования смогут

стимулировать работу каждого сотрудника и отдельных категорий работников.

При разработке и усовершенствовании методов материального стимулирования работников управленческому персоналу АНО ЦСО «Чылтыс» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов достигается при их сочетании с организационно-распорядительными методами и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, о деятельности других НКО в регионе, осуществляющих подобные виды услуг, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,
- Развитие системы управления конфликтами,
- Формирование, развитие и поддерживание существующей организационной культуры, традиций, атмосферы.
- Формирование имиджа организации.

Разработкой, внедрением программ мотивации и стимулирования деятельности персонала следует специально заниматься. Для этого необходимо создать инициативную группу по работе с личным составом из числа работников организации.

Основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда - это производительность персонала. Рост

производительности труда, снижение потерь рабочего времени работников при существующей системе оказания социальных услуг населению позволит увеличить объемы оказанных услуг, в том числе платных. Основные затраты на систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия.

В предлагаемой для АНО ЦСО «Чылтыс» системе стимулирования персонала определяющим фактором мотивации работников организации будет система материального стимулирования. Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

Для повышения материального стимулирования существующая в АНО ЦСО «Чылтыс» система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений от выручки предприятия. Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование материального стимулирования работников рассматривалось на примере Автономной некоммерческой организации Центр социального обслуживания «Чылтыс». Миссией организации является удовлетворение потребности отдельных категорий граждан города Абакана и Алтайского района республики Хакасия в социальных услугах, осуществляемых на дому.

Проведенное исследование направлений стимулирования работников в автономной некоммерческой организации, оказывающей социальные услуги на дому, позволяет сделать ряд выводов.

Анализ действующей системы материального стимулирования позволил выявить её недостатки. В частности, фиксированная величина оклада и премии не способствует повышению стимула к увеличению эффективности труда.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении доходности организации.

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

1) зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности работников в результатах своей работы;

2) внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

3) исключение уравнительности в оплате работников;

4) при создании системы оплаты работников предусмотреть усиление

ее объединяющей роли, исключаяющей противостояние между работниками.

Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству организации действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать развитию предприятия.

В ходе данной работы удалось решить поставленные задачи. При изучении теоретических основ системы материального стимулирования определили, что материальное стимулирование относится к экономическим методам управления и предусматривает собой обеспечение вознаграждения работника за его труд.

Сущность материального стимулирования и системы оплаты труда заключается в формировании определенной линии трудового поведения работника. Материальное стимулирование побуждает работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Основным инструментом материального стимулирования труда является заработная плата, которая имеет ряд функций, в частности: мотивационную, стимулирующую и статусную.

Под системой оплаты труда понимается определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими норму труда и меру его оплаты, гарантирующая получение работником заработной платы, соответствующей фактически достигнутым результатам труда.

Проектирование оптимальной системы оплаты труда основывается на обеспечении соблюдения определённых принципов её формирования: реальная заработная плата должна повышаться по мере роста эффективности производства и труда; темпы роста производительности труда должны превышать темпы роста средней заработной платы; заработная плата должна дифференцироваться в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда и т.д.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании эффективной и оптимальной системы стимулирования, к таковым требованиям относятся объективность, предсказуемость, адекватность, своевременность, значимость и справедливость.

Для того чтобы система мотивации персонала принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов: этап проведения оценки состояния деятельности на рабочих местах; этап непосредственной разработки и проектирования системы материального стимулирования; этап внедрения полученного проекта.

Также удалось определить, что система материального стимулирования АНО ЦСО «Чылтыс» не является объективной – размер вознаграждения работника не связан с объективной оценкой результатов его труда; принцип своевременности оплаты соблюдается не всегда. Действующая система материального стимулирования не учитывает степень ответственности, напряженность труда.

На основании выявленных недостатков были сформулированы предложения по совершенствованию и оптимизации системы оплаты труда сотрудников АНО ЦСО «Чылтыс». В частности, к данным предложениям относятся: введение новой системы материального стимулирования, предусматривающей назначение фиксированной части зарплаты, премии и процента от увеличения показателя прибыли (дохода). Для того, чтобы в системе материального стимулирования учитывались уровень интеллекта, степень ответственности, напряженность труда, необходимо внедрить систему аттестации сотрудников. Для сотрудников, эффективность труда которых измеряется качественными показателями, степень материальной ответственности за качество выполняемой работы необходимо увеличить.



Результаты проведённой работы позволяют сделать вывод о том, что совершенствование системы материального стимулирования способствует повышению организационной и экономической эффективности работы организации.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АНО	Автономная некоммерческая организация
АУП	Административно- управленческий персонал
ИППСУ	Индивидуальная программа предоставления социальных услуг
МРОТ	Минимальный размер оплаты труда
ПБУ	Положения по бухгалтерскому учету
РХ	Республика Хакасия
РФ	Российская Федерация
СО НКО	Социально ориентированная некоммерческая организация
УСПН	Управление социальной поддержки населения
ЦСО	Центр социального обслуживания

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "О некоммерческих организациях": Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ ред. от 29.07.2018// "Российская газета", N 14, 24 января 1996 ;
2. "О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций": Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ ред. от 23.07.2013// "Российская газета", N 2, 11 января 2007;
3. "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации": Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ ред. от 01.05.2019// "Российская газета", N 295, 30 декабря 2013;
4. "Об утверждении Порядка определения объема и предоставления субсидии из республиканского бюджета Республики Хакасия некоммерческим организациям, не являющимся государственными (муниципальными) учреждениями, оказывающим социальные услуги в форме социального обслуживания на дому": Постановление Правительства Республики Хакасия от 19 мая 2017 г. N 242// "Вестник Хакасии", N 35, 26 мая 2017;
5. "Информация об опыте работы субъектов Российской Федерации по оказанию социальных услуг населению с использованием негосударственных организаций": Письмо Минтруда России от 26.02.2016 №12-4/10/П;
6. "Об утверждении порядка предоставления социальных услуг в форме социального обслуживания на дому": Приказ Министерства труда и социального развития Республики Хакасия от 30 сентября 2015 г. N 343д. // "Хакасия", N 213, 05 ноября 2015;
7. "О реестре некоммерческих организаций – исполнителей общественно-полезных услуг": Постановление Правительства РФ от 26.01.2017г № 89// "Собрание законодательства РФ", 06 февраля 2017, N 6, ст. 937;

8. "О социальном обслуживании граждан в Республике Хакасия": Закон Республики Хакасия от 07.11.2014 N 94-ЗРХ ред. от 21.12.2018 // "Хакасия", N 228, 29 ноября 2014;

9. "Об отсутствии обязанности по представлению в налоговые органы бухгалтерской отчетности организациями, применяющими упрощенную систему налогообложения": Письмо Федеральной налоговой службы РФ от 15 июля 2009 г. №ШС-22-3/566@ // "Экономика и жизнь", N 30, июль 2009;

10. "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации" : Приказ Минфина России № 34н от 29.07.1998 N 34н ред. от 11.04.2018 // "Российская газета", N 208, 31 октября 1998;

11. "Об утверждении Порядка утверждения тарифов на социальные услуги на основании подушевых нормативов финансирования социальных услуг в Республике Хакасия": Постановление Правительства Республики Хакасия от 22.12.2014 № 697// "Вестник Хакасии", 29 декабря 2014г;

12. "Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг": Указ Президента РФ от 08.08.2016 N 398 ред. от 01.07.2017// "Собрание законодательства РФ", 15 августа 2016, N 33, ст. 5164;

13. "Об утверждении профессионального стандарта «Социальный работник»: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 ноября 2013г №677н // "Российская газета", N 291, 25 декабря 2013;

14. "Об утверждении тарифов на социальные услуги на основании подушевых нормативов финансирования социальных услуг на 2018 год": Приказ Министерства труда и социального развития Республики Хакасия от 20.12.2017г № 964д // "Хакасия", N 15, 26 января 2018;

15. "Об утверждении тарифов на социальные услуги на основании подушевых нормативов финансирования социальных услуг на 2019 год":

Приказ Министерства социальной защиты Республики Хакасия от 18.12.2018г № 825д // "Хакасия", № 8, 18 января 2019;

16. "Об утверждении порядка формирования и ведения реестра поставщиков социальных услуг": Приказ Министерства труда и социального развития Республики Хакасия от 24.11.2014 г. № 240д // "Хакасия", № 5, 17 января 2015;

17. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 03.08.2018 // Справочная правовая система "КонсультантПлюс". – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>;

18. Каменева В.М. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций / Каменева В.М.// Вестник Московского Университета МВД России. – Москва, - 2007. - № 4. - С. 82-84;

19. Комарова, Е.И. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш.учеб. заведений / Е.И.Комарова и А.И. Войтенко; Московский государственный социальный университет - Москва: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. — 288 с;

20. Косарева, Н.Б. Некоммерческий сектор: международный опыт, [Электронный ресурс]/ Н.Б. Косарева// научный журнал Институт экономики города. – 30 апреля 2004.- Режим доступа [http://www.urbanecomomics.ru/node/4594#\\_ftn1](http://www.urbanecomomics.ru/node/4594#_ftn1);

21. Кузнецова М. А., Юдина С. В. Сравнительный анализ систем стимулирования в России и за рубежом // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 417-419;

22. "Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") "Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере" Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 июня 2016 г. № 1144-р. // "Собрание законодательства РФ", 27 июня 2016, N 26 Ч.2, ст. 4074;

23. Налоговый кодекс Российской Федерации в 2 ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 01.05.2019, Справочная правовая система "КонсультантПлюс". – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>;

24. Положение об оплате труда автономной некоммерческой организации Центр социального обслуживания "Чылтыс";

25. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Савицкая Г.В. -Минск: Издательство ООО "Новое знание", 2000 год, 688 с.;

26. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие/ Травин, В.В., Дятлов В.А., Издательство «Дело»-Москва, 2008. - 272 с.;

27. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 01 мая 2019, Справочная правовая система "КонсультантПлюс". – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>;

28. Устав автономной некоммерческой организации Центр социального обслуживания «Чылтыс»;

29. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие/ Шапиро С.А.- Москва: КноРус, 2011.- 256 с.;

30. Шапиро, С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала Монография /Шапиро С.А, Шилаев А.В., издательство «АТИСО» - Москва, 2012 – 222 с.

## Приложения

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиМ

 Т.Б. Коныхина  
подпись      инициалы, фамилия  
« В »    06    2019 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Материальное стимулирование труда работников и пути его совершенствования  
на примере некоммерческой организации центра социального обслуживания

«Чылтыс»

тема

Руководитель

  
подпись, дата

доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

М.А. Кузнецова

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

13.06.2019

М.В. Пономаренко

инициалы, фамилия

Абакан 2019



Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Материальное стимулирование труда работников и пути его совершенствования на примере некоммерческой организации центра социального обслуживания «Чылтыс»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела



подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела



подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела



подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

  
инициалы, фамилия