

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Магистерская диссертация)**

**На тему Совершенствование оплаты труда
гидрометеорологических организаций**

Исполнитель Банцова Елена Александровна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)
Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

« 14 » сентября 2020г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы оплаты труда.....	8
1.1 Общая характеристика системы оплаты труда.....	8
1.2 Мотивация и стимулирование труда персонала.....	14
1.3 Особенности формирования системы оплаты труда работников гидрометеорологических организаций	32
2 Анализ эколого-экономических показателей деятельности ФГБУ «Северное УГМС».....	39
2.1 Эколого-экономическая характеристика ФГБУ «Северное УГМС».....	39
2.2 Анализ экономических показателей ФГБУ «Северное УГМС».....	51
2.3 Анализ динамики фонда оплаты труда	57
2.4 Анализ структуры и движения персонала	64
3 Совершенствование системы оплаты труда работников гидрометеорологической организации.....	80
3.1 Анализ системы оплаты труда ФГБУ «Северное УГМС».....	80
3.2 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда в организации гидрометеорологической отрасли	88
3.3 Разработка механизма перевода специалистов ФГБУ «Северное УГМС» на новую систему оплаты труда.....	97
3.4 Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала ФГБУ «Северное УГМС».....	102
Заключение.....	115
Список использованной литературы.....	121
Приложение А.....	126
Приложение Б.....	128
Приложение В.....	130
Приложение Г.....	132
Приложение Д.....	136

Приложение Е.....	143
Приложение Ж.....,	145

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На современном этапе развития экономики России деятельности гидрометеорологических учреждений стали придавать большее значение как на государственном, так и частном уровне. В настоящее время активно решаются вопросы оснащения станций современным оборудованием, о возможном открытии новых станций. Этому есть закономерное объяснение, ведь стабильное функционирование любого предприятия, его экономика, в той или иной степени, зависит от гидрометеорологических условий окружающей среды. Своевременное получение гидрометеорологических прогнозов позволяет предприятиям и организациям выполнять свои функции и обеспечивать достижение производственных целей с максимальной эффективностью, что, соответственно, способствует повышению их прибыльности, созданию безопасных и благоприятных условий труда для персонала. Важное значение в экономической деятельности любого предприятия, включая и гидрометеорологическое, занимает оптимально построенная система оплаты труда, которая решает актуальные задачи привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, формирования правильного производственного поведения и способствует повышению производительности труда. Однако необходимо отметить, что вышеперечисленные вопросы оплаты труда работников метеорологических организаций пока остаются нерешенными.

Система оплаты труда на предприятии должна содержать такие меры мотивации и стимулирования персонала, которые позволят поддерживать качественный уровень жизни работников, давать им функциональную загрузку в производственном процессе, и вызвать у них желание энергично и активно совершать трудовые действия, направленные на достижение основных целей предприятия. Таким образом, создание эффективной системы оплаты труда является основой работы с персоналом на предприятии.

На сегодняшний день система оплаты труда организаций гидрометеорологического профиля регламентируется приказом Росгидромета от 24.07.2018 N 329 "Об утверждении примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных учреждений, подведомственных федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды, по видам экономической деятельности" [5]. Данным документом, на рекомендательной основе, установлен перечень выплат компенсационного и стимулирующего характера, а также предложены рекомендации по установлению системы нормирования труда. Однако следует понимать, что система оплаты труда, в значительной степени, определяется особенностями региона, в условиях которого функционирует предприятия, что необходимо учитывать при разработке мер по ее совершенствованию.

Анализ научно-методической литературы по теме исследования выявил достаточную заинтересованность в вопросах совершенствования системы оплаты труда на предприятиях. Так, в разное время вопросами разработки методов оценки и анализа эффективности системы стимулирования и мотивации персонала занимались такие авторы, как Т.Г. Озерникова, Л.В. Прудникова и О.И. Юркевич, Е.А. Савельева, М.Р. Каджая и другие подчеркивают ведущую роль системы оценки труда в управления персоналом. По мнению авторов, на ее основе осуществляется подбор, перемещение, стимулирование, переподготовка, повышение квалификации и планирование карьеры работников. Эффективные методы организации системы стимулирования персонала и оптимизации затрат предложены в работах Н.П. Суптело, М.Г. Блиновой и ряда других авторов. Но, на наш взгляд, проблема заключается в том, что все научные публикации, касающиеся вопросов совершенствования системы оплаты труда, нацелены на предприятия в широком экономическом смысле и не учитывают специфики деятельности гидрометеорологических предприятий.

Таким образом, вышеизложенные факты и определяют актуальность выбранной темы исследования, которая сформулирована как

«Совершенствование системы оплаты труда работников гидрометеорологических организаций».

Объект – система оплаты труда работников гидрометеорологических организаций Северо-западного округа (на примере ФГБУ «Северное УГМС»).

Предмет – совершенствование системы оплаты труда работников гидрометеорологических организаций.

Цель исследования – провести анализ системы оплаты труда работников гидрометеорологической организации, разработать предложения по её совершенствованию.

Для реализации поставленной цели и обоснования выдвинутой гипотезы предполагается решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты системы оплаты труда;
2. Охарактеризовать основные особенности формирования системы оплаты труда организаций гидрометеорологического профиля;
3. Выполнить анализ эколого-экономических показателей деятельности гидрометеорологических предприятий северо-западного округа;
4. Представить организационно-экономическую характеристику гидрометеорологического предприятия северо-западного округа (на примере ФГБУ "Северное УГМС»);
5. Исследовать систему оплаты труда гидрометеорологического предприятия северо-западного округа (на примере ФГБУ "Северное УГМС»);
6. Выявить проблемы мотивации и стимулирования персонала в исследуемом предприятии;
7. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда на гидрометеорологическом предприятии (на примере ФГБУ "Северное УГМС») и обосновать их эффективность.

Исследование основано на использовании законов, закономерностей и категориальном аппарате экономической науки. При разработке основных положений работы использованы методы исследования:

- теоретические (анализ, синтез, классификация методов управления персоналом);
- эмпирические (сравнение, обобщение, описание системы оплаты труда, применяемых методов управления персоналом).

Теоретической и методологической базой исследования стали работы в области экономики и управления человеческими ресурсами таких авторов как В.И. Абдукаримова, Т.Г. Озерникова, Т.Н. Долинина и многих других.

Структура выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) обусловлена поставленными целью и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, выводов, списка использованной литературы и обязательных приложений.

В первой главе изложены теоретические аспекты системы оплаты труда. Представлена характеристика экономической категории «Оплата труда» и рассмотрена заработная плата как основная составляющая системы оплаты труда в организации. Выполнен теоретический анализ отечественных и зарубежных научных подходов к мотивации и стимулированию в системе оплаты труда. Раскрыты особенности формирования системы оплаты труда организаций гидрометеорологического профиля России.

Во второй главе выполнен анализ системы оплаты труда гидрометеорологических организаций северо-западного округа. Представлена эколого-экономическая характеристика гидрометеорологических организаций Северо-Западного округа и организационно-экономическая характеристика ФГБУ «Северное УГМС». Выполнен анализ системы оплаты труда и стимулирования персонала (на примере ФГБУ «Северное УГМС»).

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда гидрометеорологической организации и сделано их экономическое обоснование.

Работа изложена на 147 листах, иллюстрирована 39 таблицами и 37 рисунками.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

1.1 Общая характеристика системы оплаты труда

В современной экономике труда понятия «оплата труда» и «заработная плата» неразрывно связаны и даже рассматриваются как синонимы. Так, в статье 129 Трудового кодекса Российской Федерации (РФ) [1] указано: «заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

В то же время, Т.Г. Озерникова полагает, что данные понятия следует разграничивать по следующим объективным причинам [30, С.25; 31, С.43]:

1. Заработная плата представляет собой, с точки зрения экономики, ценовую, рыночную категорию, которая характеризует цену рабочей силы наемного работника. В тоже время, как известно, труд может быть не только наемным, но и предпринимательским, домашним и прочим. Соответственно в этих случаях целесообразнее использовать понятие «оплата труда», а не «заработная плата».

2. Понятие «Оплата труда» шире, чем «заработная плата». Помимо основной и переменной заработной платы оно включает различные выплаты, надбавки, бонусы и другие поощрения.

3. В большинстве научной литературы по экономике, понятие «заработная плата» рассматривается как элемент дохода наемного работника, а «оплата труда» - как обязанность по выплате заработанных средств наемному работнику со стороны работодателя.

4. На макроэкономическом уровне оплата труда рассматривается как важный элемент социально-трудовых отношений, представляющий собой процесс формирования дохода наемного работника. А заработная плата, в данном контексте, является результатом этого процесса [24;27, 25;31, 26;15].

Таким образом, в отношении наемного персонала следует использовать экономическую категорию «заработная плата» и рассматривать ее уровень и структуру. Применительно к способам формирования заработной платы целесообразно использовать экономическую категорию «оплата труда», которая характеризуется системой оплаты труда: ее формами, организацией и управлением.

Обобщая анализ понятий «заработная плата» и «оплата труда», необходимо подчеркнуть их взаимосвязь с концепцией «качество трудовой жизни», которая приобрела значимое влияние на современном этапе развития экономики. Суть ее состоит в том, что благополучие человека преимущественно определяется трудом, его продуктивностью и качеством, содержанием, условиями, оплатой и прочими факторами. Данная концепция предполагает создание безопасных и здоровых условий труда, обеспечение его результативности и достойную оплату [18, С.47; 33, С.22]

В странах с рыночной экономикой механизм организации системы оплаты труда имеет следующие основные структурные элементы [10; 21]:

- многоуровневая система коллективного договора, обусловленная категориями персонала (таблица 1.1.1) и характером трудовых отношений;
- система обеспечения минимальных государственных гарантий в сфере оплаты труда;
- налоговое регулирование оплаты труда;
- система информирования об уровне и динамике заработной платы;
- соответствие заработной платы результатам труда персонала издержкам производства (затратам).

Для эффективного планирования и организации системы оплаты труда, персонал подразделяется на категории. В таблице 1.1.1 представлены категории

персонала по признаку участия в производственном или управленческом процессе.

Таблица 1.1.1 - Классификация персонала по характеру трудовых отношений

Наименование	Функции	Должности
1	2	3
Руководители	Общее управление	Высшего уровня: директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); Среднего уровня: руководители основных структурных подразделений (отделов, управлений, цехов), главные специалисты. Низшего уровня: работающие с исполнителями (руководители бюро, секторов; мастера); менеджеры, в том числе менеджеры по персоналу
Специалисты	Экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции.	Экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и прочие
Служащие (технические исполнители)	Подготовка и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание	Агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и другие
Рабочие	Непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера	Основной и вспомогательный производственный персонал

По мнению Б.М. Генкина, определяющим фактором, характеризующим эффективность системы оплаты труда персонала, является структура доходов. Автор подчеркивает, что доходы представляют собой более широкое понятие, чем заработная плата и включают [17, С.68]:

- выплаты работникам по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты за условия труда;
- различные надбавки и премии;
- выплаты социального характера;
- дивиденды за участие в деятельности предприятия.

Кроме того, доходы представляют собой основной показатель качества трудовой жизни персонала. В таблице 1.1.2 представлена классификация групп доходов и их содержание.

Таблица 1.1.2 - Виды показателей доходов и их содержание, [17, С.72]

Группа доходов	Содержание
1	2
Экономические и стоимостные показатели	Национальный доход и фонд потребления, фонд заработной платы, пенсионный фонд и другие
Номинальные и реальные доходы	Номинальные и реальные доходы, заработная плата, пенсии, стипендии, поступления денежных, натуральных, бесплатных выплат, услуг, товаров из общественных (коллективных) фондов потребления и другие
Показатели дифференциации доходов	Показатели концентрации доходов и заработной платы, квантили, индекс Джини и другие
Показатели регулирования доходов	Минимальная заработная плата и пенсия, прожиточный минимум и все виды потребительских бюджетов
Показатели динамики доходов	Базисные и цепные индексы номинальных и реальных доходов, заработной платы, потребительских цен и другие
Система интегральных показателей	«Среднедушевой реальный доход», «реально располагаемые доходы», абсолютная и относительная бедность, продолжительность жизни

По мнению С.А. Шапиро, оплата труда выполняет три основные функции [39, С.54]:

- воспроизводственная функция определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи;
- регулирующая функция оплаты труда заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости;
- стимулирующая функция имеет целью установить относительный уровень зарплаты в зависимости от количества, качества и результатов труда.

В системе оплаты труда заработная плата представляет собой основной трудовой доход работника. В научно-методической литературе по экономике труда встречаются различные определения «заработная плата». Так, впервые о заработной плате задумался А. Смит, характеризующий ее как «естественную

цену». Карл Маркс рассматривает заработную плату как цену рабочей силы [20, С.73; 22, С.36].

Как уже было сказано выше, представленное расширенное определение заработной платы в трудовом кодексе РФ (статья 129) отождествляет ее с оплатой труда [1]. Именно на данное определение мы и будем опираться в нашем диссертационном исследовании.

Т.Г. Озерникова в структуре заработной платы, выделяет постоянную и переменную части, как это представлено на рисунке 1.1.1.



Рисунок 1.1.1 – Структура заработной платы, [31]

Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и проч.) [16, С.44].

Размер тарифных ставок, должностных окладов и стимулирующих надбавок дифференцирован и зависит от определенных факторов. Факторы дифференциации постоянной и переменной части заработной платы представлены в таблице 1.1.3.

Таблица 1.1.3 - Факторы дифференциации заработной платы

Части заработной платы	Факторы дифференциации
1	2
Постоянная часть	
Тарифные ставки и должностные оклады	Зависят от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы

1	2
Переменная часть	
Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда
Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности и результативности его труда
Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности работы в выходные и праздничные дни и прочие (определены ТК РФ)
Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ

Таким образом, экономические категории «оплата труда» и «заработная плата» имеют свои сходства и различия. В категории заработной платы отражается противоречие интересов наемного работника и работодателя. Для наемного работника заработная плата является основным источником доходов, а для работодателя - частью издержек. Закономерно, что работники заинтересованы в увеличении заработной платы, а работодатели в ее уменьшении. Заработная плата рассматривается как элемент дохода наемного работника, а оплата труда – как обязанность работодателя по выплате наемному работнику заработанных им средств. Система оплаты труда представляет собой важнейший элемент социально-трудовых отношений, регламентирующий порядок, сроки, формы, а также особые условия выплат работодателем заработной платы работникам за их труд в рамках действующего законодательства. Учитывая вышесказанное, оплата труда рассматривается как процесс формирования дохода наемного работника, а заработная плата – как результат этого процесса. Оплата труда выполняет следующие основные функции: производственную (определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи); регулируемую (воздействие на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости); стимулирующую (установление уровня заработной платы в зависимости от количества, качества и результатов труда. Реализация всех функций взаимосвязана и невозможна одна без другой.

1.2 Мотивация и стимулирование труда персонала

Теория мотивации начала свою эволюцию с начала XX века. Среди зарубежных теорий, применительно к нашей работе, особого внимания заслуживают следующие две концепции [27, С.164; 29, С.24; 30, С.48]:

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);

Дадим краткую характеристику представленных теорий.

Теория потребностей А. Маслоу представлена на рисунке 1.2.1.



Рисунок 1.2.1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [28;11, 32;53]

Потребности 1 и 2 уровня относятся к первичным и обусловлены генетически. Потребности 3 – 5 уровней формируются в ходе познания и приобретения жизненного опыта. Согласно теории А. Маслоу, потребности человека образуют иерархическую структуру в порядке приоритета, определяющую его поведение. При этом необходимо понимать, что потребности высшего уровня зависят от потребностей нижнего. Так, если хотя бы одна потребность нижнего уровня не удовлетворена, то потребности нижнего уровня не способствуют мотивации. Поведение человека зависит от степени удовлетворения самой нижней, физиологической потребности. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Таким образом, согласно теории А. Маслоу, мотивация определяется стремлением человека к удовлетворению его потребностей. Данная теория

получила дальнейшее развитие в теории МакКлелланда, представленной на рисунке 1.2.2.



Рисунок 1.2.2 – Пирамида потребностей МакКлелланда [14, С.22; 21, С.39]

МакКлелланд ввел понятия потребностей власти, успеха и социальной (классовой) потребности. Данная теория подразумевает, что потребности низшего уровня, как правило, удовлетворены. Исходя из этого наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, как это представлено на рисунке 1.2.2.

Другим последователем теории потребностей является Ф. Герцберг.

Основные положения его теории мы видим на рисунке 1.2.3.

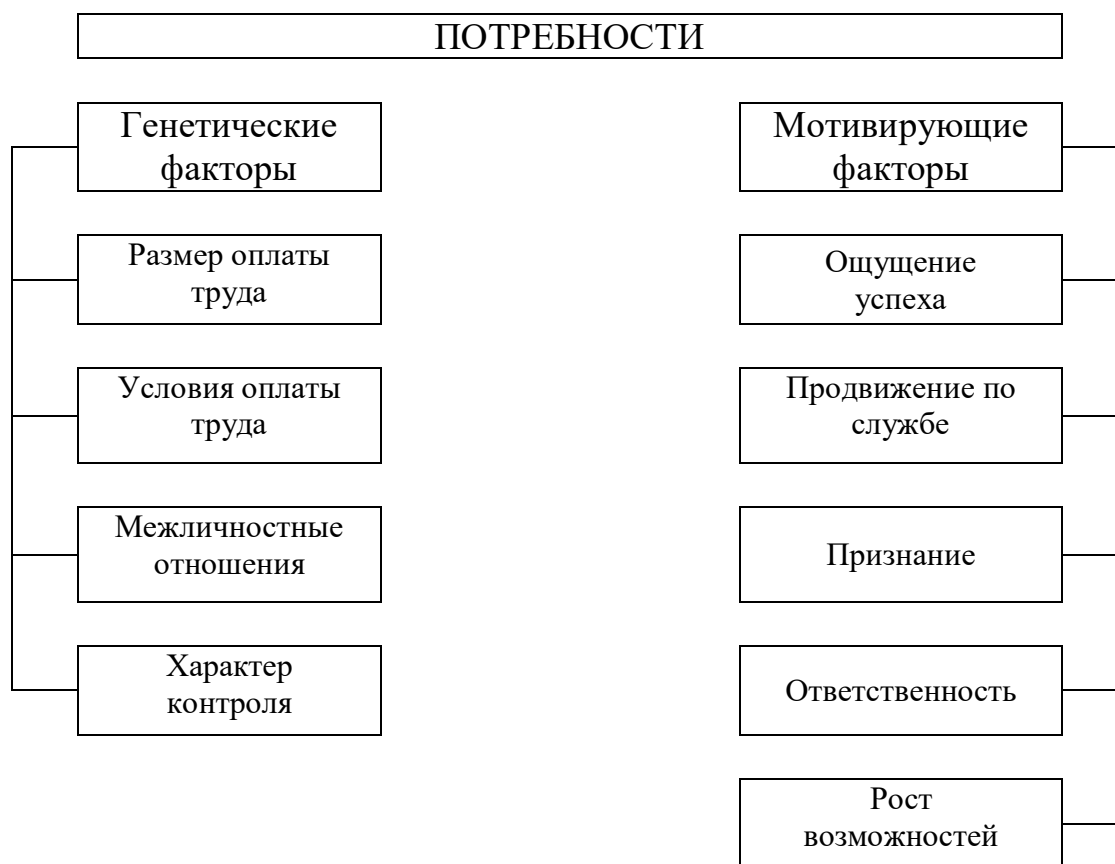


Рисунок 1.2.3 – Теория Ф. Герцберга [37;43]

Основной смысл теории Ф. Герцберга заключается в следующем. Автор подразделяет все потребности человека в зависимости от факторов, их вызывающих [9, С.24; 37, С.44]:

- гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля);
- мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей).

Наличие гигиенических факторов является условием, которое обеспечивает удовлетворенность работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов.

Одним из основоположников процессуальных теорий мотивации, внесших весомый вклад в их развитие, является В. Врум. Его основную работу составила теория ожидания, сущность которой представлена на рисунке 1.2.4.



Рисунок 1.2.4 – Теория Ожидания В. Врум [37, С. 46]

Сущность теории ожидания В. Врум строится на том предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только в том случае, когда в значительной степени уверен в вероятности удовлетворения своих потребностей. Структура теории ожидания представлена блоками «ожидание» и «результаты». Каждое ожидание характеризует усилия менеджера, направленные на мотивацию работника.

Перейдем к рассмотрению отечественных теорий мотивации. Анализ научно-методической литературы показал, что большинство современных авторов неоднозначны в трактовке понятия «мотивация». Как мы выяснили, в

отечественной литературе, данное понятие рассматривается в двух основных аспектах [18;53, 19;30]:

- субъективном: как процесс формирования побудительных сил к труду;
- объективном: как внешнее воздействие на работника с целью побудить его трудиться.

И в том и в другом аспекте, главной целью мотивации выступает личность работника организации. В процессе анализа научно-методической литературы мы изучили различные авторские подходы к понятию «мотивация». На основании изученного составили таблицу, где представлены различные определения понятию «мотивация» (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1 - Теоретические подходы к понятию «Мотивация» в изложении различных авторов

Определение	Автор
1	2
С точки зрения личности (субъективное)	
Мотивация – динамический процесс формирования мотива (как основания поступка)	Е. Ильин
Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации	Э.А. Уткин в соавторстве
Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направленность и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу	Дж. Шермерорн, Дж. Хант
Мотивация – совокупность и процесс образования мотивов поведения человека в конкретной ситуации	Б.Г. Прошкин
Мотивация работника к выполнению работы состоит из побуждений влияний и стимулов – сознательных и бессознательных, которые вызывают у работника стремление добиться определенных целей	Х. Грехем, Р. Беннет, 2003
С точки зрения внешнего воздействия на работника (объективное)	
Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	А.П. Егоршин
Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации	В.А. Шаховой в соавторстве
Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей	Т.О. Соломанидина

1	2
Мотивация – процесс формирования субъектом управления такой системы мотивов поведения объектов управления, которая обеспечивала бы достижение им поставленных в управлении целей	Б.Г. Прошкин
Мотивация - это психофизиологический динамический процесс, который управляет поведением человека и определяет его направленность, организованность, активность и устойчивость	А.В. Александрова, В.В. Арутюнов

На основании представленных понятий сформулировано собственное определение мотивации, как процесса формирования у работника личностных установок на достижение определенных трудовых целей при наличии определенных условий эффективной организации трудовых отношений между работником и организацией.

Изучая понятие «мотивация», очень важно правильно сопоставлять его с понятием «стимулирование». По данному вопросу в научно-методической литературе также нет единого мнения. Некоторые авторы отождествляют эти понятия, но, в тоже время, встречаются и дифференцированные подходы. Следует отметить, что большинство исследователей единодушны во мнении, что стимулирование выступает как основное средство мотивации [13, С.29; 18, С.2; 19, С.34; 29, С.44; 31, С.57; 32, С.71]. Представим некоторые определения понятию «стимулирование».

Э.А. Уткин под стимулированием понимает особое воздействие, основанное на структуре мотивационной системы личности [38, С.49].

А.Я. Кибанов обобщает понятия мотивации и стимулирования в единый комплекс. Автор определяет мотивацию как процесс формирования основных трудовых ценностей и установок, а стимулирование представляет, как средство управления поведением работника в процессе трудовых отношений в организации [24, С.63; 25, С.47; 26, С.31]. Иначе говоря, по мнению, автора, мотивация - это стратегия, а стимулирование – тактика, в процессе управления персоналом.

Среди научных теорий, дифференцирующих понятия мотивации и стимулирования, как отмечает Т.Г. Озерникова, наиболее широко используется определение стимулирования как внешнего фактора опосредованного воздействия, обусловленного сложившимися мотивационными установками личности работника. В этом заключается принципиальное отличие стимулирования от прямых приказов и распоряжений. Главная цель стимулирования, как полагает автор, заключается в создании условий, обеспечивающих максимальную заинтересованность работника в труде [30, С.69; 31, С.71].

Система личностной трудовой мотивации представляет собой сложную, многоуровневую структуру. Основными ее элементами выступают:

- потребности;
- интересы;
- ценности;
- мотивы.

Стимул, при этом, является основным средством внешнего воздействия на работника. Кратко охарактеризуем данные понятия.

Ряд авторов трактуют понятие «потребность» как «нужда», «надобность» субъекта в чем-либо значимом, ценном и необходимом для его существования и развития. Придерживающиеся данного подхода исследователи подразделяют потребности на [12, С.29; 28, С.24; 38, С.53]:

- материальные;
- духовные;
- социальные.

Под стимулом, как правило, понимают, совокупность внешних побуждений к действию в условиях трудовых отношений. Стимулы представляют собой такие внешние воздействия, которые побуждают работника к качественному и эффективному труду.

Рассмотрим механизм мотивации на личностном уровне, представленный на рисунке 1.2.5.

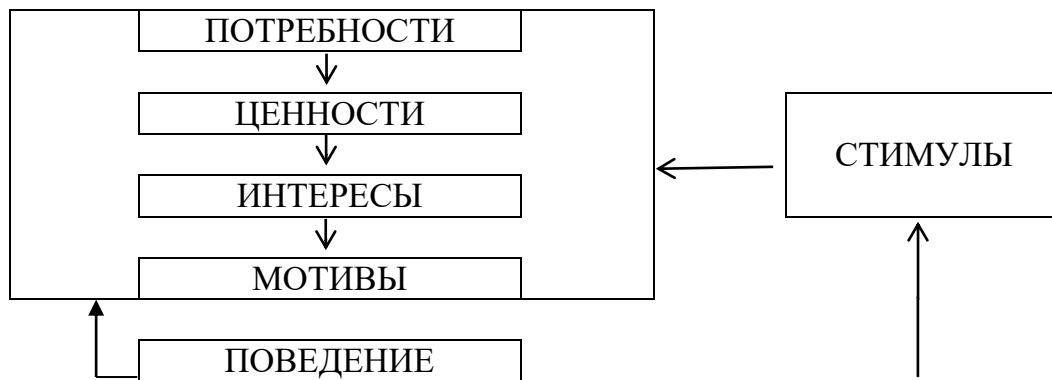


Рисунок 1.2.5 - Механизм мотивации персонала на личностном уровне

Как мы видим, механизм мотивации представляет собой сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил, представленных потребностями, интересами, ценностями и мотивами с силами внешнего воздействия (стимулами). Данный механизм и является источником формирования реальных трудовых мотивов [11, С.28; 34, С.89].

Таким образом, основой формирования личностной мотивации являются потребности. Осознанная потребность принимает форму интереса, который характеризует стремление человека действовать определенным образом, чтобы удовлетворить свои потребности в реально сложившихся внешних условиях действия определенных стимулов. Одна и та же потребность может породить разные интересы. И то, какую форму примет определенная потребность, зависит от системы ценностных установок и норм, усвоенных индивидуумом. В свою очередь, интересы вызывают конкретные мотивы, которые обуславливают определенное поведение.

С точки зрения Т.Г. Озерниковой, Е.К. Завьяловой и ряда других авторов, трудовая мотивация представляет собой такую подсистему общества, в процессе функционирования которой, формируется определенный тип отношения к труду, обусловленный взаимодействием сознания субъекта (внутренней силы) и стимулами к труду (комплексом внешних воздействий) [11, С.32; 30, С.53; 32, С.63].

В таблице 1.2.2 представлены основные особенности системы трудовой мотивации.

Таблица 1.2.2 - Особенности системы трудовой мотивации, [30; 31]

Признаки	Содержание
1	2
Характер социально-экономических отношений	Общество является «внешней средой» функционирования системы трудовой мотивации
Структура	Подразделяется на две подсистемы: сознание субъекта (личностная подсистема) и комплекс внешних мотивационных воздействий на субъект (подсистема стимулов к труду)
Целевая установка	Нацелена на реализацию определенных функций
Основная функция	Формирование определенного типа отношения к труду
Целостность	Все компоненты системы мотивации взаимосвязаны и только их комплексное взаимодействие приводит к достижению определенного результата
Внутренняя организация	Основана на взаимодействии ее подсистем и элементов
Устойчивость	Обладает способностью к самоорганизации, самовосстановления и обеспечения устойчивости в случае негативных влияний со стороны внешней среды

Система трудовой мотивации имеет свои отличительные особенности, обусловленные как социальными факторами, так и внутренней целевой направленностью.

Как мы видим из представленной на рисунке 1.2.6 схемы, на мотивационную структуру личности воздействуют следующие группы факторов:

1) побуждение - апелляция к внутренней мотивации, это применение стимулов, способствующих формированию интереса к содержанию труда, проявлению творческих способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости;

2) вознаграждение - это средство мотивации, позволяющее работнику удовлетворить свои жизненные потребности посредством труда;

3) принуждение - это фактор, основанный на отрицательных стимулах в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения.

Структура системы трудовой мотивации представлена на рисунке 1.2.6.

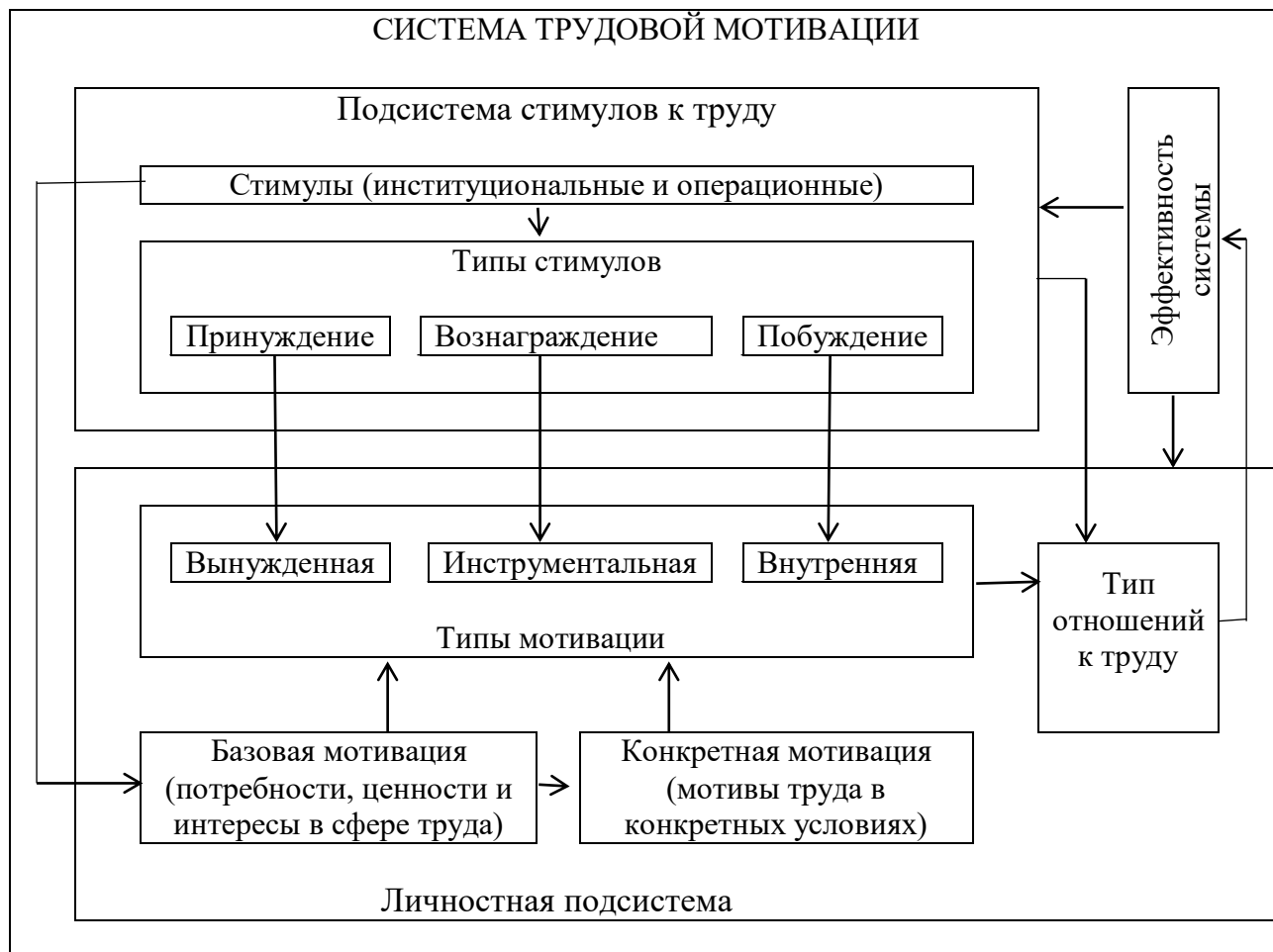


Рисунок 1.2.6 – Схема трудовой мотивации [31]

Как мы видим из представленной на рисунке 1.2.6 схемы, на мотивационную структуру личности воздействуют следующие группы факторов:

1) побуждение - апелляция к внутренней мотивации, это применение стимулов, способствующих формированию интереса к содержанию труда, проявлению творческих способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости;

2) вознаграждение - это средство мотивации, позволяющее работнику удовлетворить свои жизненные потребности посредством труда;

3) принуждение - это фактор, основанный на отрицательных стимулах в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения.

Обобщенная классификация стимулов к труду представлена на рисунке 1.2.7.



Рисунок 1.2.7 – Обобщенная классификация трудовых стимулов

Стимулы к труду принято подразделять на два уровня по характеру мотивационных процессов:

- 1) институциональные – действуют на уровне общества в целом и формируют базовую мотивацию к труду в рамках личностной подсистемы;
- 2) операциональные (внутриорганизационные) – действуют на уровне предприятий и организаций, формируют конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях [11, С.41; 39, С.63].

Стимулы к труду дифференцируются по методу воздействия на личность на поощрение (положительный стимул) и наказание (отрицательный стимул).

Между трудовыми стимулами и формируемыми ими типами трудовой мотивации существует тесная взаимосвязь. Так, побуждение формирует внутреннюю мотивацию, а принуждение и вознаграждение – внешнюю. В свою очередь, вознаграждение подразделяется на экономические, статусные и социальные.

Каждый из стимулов формирует соответствующие типы трудовой мотивации, характеристика которых представлена в таблице 1.2.3.

Таблица 1.2.3 - Типы мотивации и их характеристика

Тип мотивации	Характеристика
1	2
Внутренняя мотивация	Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость. Удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации
Внешняя инструментальная экономическая мотивация	Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах. Удовлетворение материальных потребностей
Внешняя инструментальная статусная мотивация	Ориентация на карьеру, власть, престиж. Удовлетворение статусных потребностей, потребности во власти
Внешняя инструментальная социальная мотивация	Ориентация на общение с коллегами, благоприятный психологический климат, корпоративность. Удовлетворение потребностей в причастности, принадлежности, общении

Для обеспечения эффективной системы мотивации труда при управлении персоналом необходимо минимизировать такой отрицательный фактор, как принуждение, характерными чертами которого являются:

- применение санкций;
- ограниченная свобода выбора субъектом трудового процесса способов поведения;
- действие на уровне жизненных потребностей, необходимых для нормального существования.

В каждой организации необходимо создать такую систему мотивации и стимулирования персонала, которая бы отражала специфику конкретного производства. Стимулы управления персоналом подразделяются на материальные и нематериальные [13;30, 15;22]. В таблице 1.2.4 представлена характеристика материальных стимулов.

Таблица 1.2.4 - Характеристика материальных стимулов

Наименование	Назначение	Содержание
1	2	3
Денежные материальные стимулы		
Участие в прибыли	Экономическое вознаграждение	Дивиденды
Заработная плата	Вознаграждение за труд	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам; сдельный приработок; доплаты и надбавки компенсационного характера; доплаты и надбавки стимулирующего характера; премии; оплата отпусков
Неденежные материальные стимулы		
Дополняющие условия труда	Предоставление необходимых средств труда	Полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов
Социальные	Рациональное использование рабочего времени сотрудника	Доставка сотрудников (на работу / с работы); негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и проч.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ закусок и напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование (ДМС) по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); ДМС членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе и другие
Индивидуальные	Привлечение (удержание) ценных специалистов	Предоставление поручительства по потребительским кредитам и ипотеке, оплата обучения; предоставление курортных путевок; обеспечение служебным жильем, компенсация стоимости аренды жилья.

В качестве нематериальных стимулов А.Я. Кибанов рассматривает все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности [24, С.12; 25, С.38]. Структура нематериальной мотивации представлена на рисунке 1.2.8.



Рисунок 1.2.8 – Структура нематериальной мотивации

По мнению А.Я. Кибанова, на людей, работающих на предприятии, оказывают влияние следующие внешние факторы:

- иерархическая структура организации, отношения власти и подчинения, принуждение к труду и контроль за исполнением;
- культура на уровне общества, организации или группы людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения (регулирование поведения без видимого принуждения);
- рынок как сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже, отношениях собственности и равновесии интересов продавца и покупателя [26, С.23; 17, С. 41].

Удалов А.С. дополняет данную классификацию внутриорганизационными факторами:

- организационная структура предприятия (воздействие через отношения власти и подчинения);
- культура организации (воздействие через систему ценностей и норм);
- рынок (воздействие через систему отношений купли – продажи);
- организация управления и качество управленческих решений (через восприятие, понимание и принятие решения сотрудниками);
- организация контроля деятельности [37, С.33].



Рисунок 1.2.9 – Факторы системы мотивации и стимулирования персонала

На рисунке 1.2.9 представлена обобщенная характеристика факторов, оказывающих влияние на формирование системы стимулирования и мотивации персонала.

Система мотивации и стимулирования персонала организации формируется для реализации его стратегических целей. Цели, в свою очередь, определяются с учетом объективных (факторы внутренней и внешней среды организации) и субъективных факторов.

Главная цель системы мотивации и стимулирования персонала заключается в обеспечение достижения целей предприятия за счет эффективной мотивации персонала. А.Я. Кибанов основные задачи системы мотивации и стимулирования персонала формулирует следующим образом [24, С.21; 26, С.27]:

- привлечение персонала в организацию;
- стимулирование производительного труда;

- сохранение сотрудников организации;
- оптимальное соотношение затрат и результатов стимулирования.

Для достижения поставленных целей и задач при построении системы следует руководствоваться следующими принципами:

- комплексный и непротиворечивый характер мотивационных воздействий;
- применение стимулов, относящихся к типам побуждения и вознаграждения при минимизации принуждения к труду;
- дифференциация методов мотивационных воздействий на различные категории и группы персонала (социально-демографические, профессионально-квалификационные, должностные);
- непрерывное развитие и совершенствование методов стимулирования;
- учет структуры мотивов работников, степени удовлетворения их потребностей и интересов;
- стремление к гармонизации интересов работников и интересов организации [35, С.92].

Стратегия системы мотивации и стимулирования персонала должна четко соответствовать стратегии предприятия. В таблице 1.2.5 представлена классификация стратегий, предлагаемая А.Я. Кибановым.

Таблица 1.2.5 - Классификация стратегий мотивации и стимулирования персонала

Направленность стратегии	Содержание стратегии
1	2
Развитие персонала	Изменения в зарплате и льготах, которые получает работник более высокой квалификации
Связь с миссиями и целями организации	Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией мотивации носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирования системы мотивации и ее составляющих частей
Поддерживания зарплаты на уровне требований рынка труда	Ориентация на средний установившийся на рынке уровень заработной платы

Продолжение таблицы 1.2.5

1	2
Позитивный образ организации во внешней среде	Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала
Повышение качества трудовой жизни	Вознаграждение должно полностью обеспечивать жизненными благами не только работника, но его семью; средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность, развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно ориентироваться не на прожиточный минимум, а на минимальный потребительский бюджет, обеспечивающий простое воспроизводство трудоспособного населения
Инновационная активность персонала	Для формирования позитивного отношения персонала к инновациям необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или неприятия инноваций
Движение персонала в связи с потребностями организации	Активная деятельность по привлечению высококвалифицированного персонала
Эффективная дифференциация вознаграждений персонала	Укрепление социального мира в организации, развитие сотрудничества на основе следующих принципов: оплачиваться должна работа и связанная с нею ответственность, а не должность; стимулирование и поощрение особо талантливых работников через систему специальных премий; межгрупповая дифференциация вознаграждения должна касаться не только величины вознаграждения, но и его структуры, что позволит учесть специфику содержания работ

Оценка труда персонала предприятия представляет собой важнейшую технологию управления персоналом и является косвенным показателем эффективности системы мотивации и стимулирования предприятия [28, С.64].

В научно-методической литературе встречаются различные понятия «оценки труда». Мы выбрали, на наш взгляд, наиболее характерно отражающие суть данного явления определения и систематизировали их в таблице 1.2.6.

Таблица 1.2.6 - Оценка результатов труда персонала в изложении различных авторов

Определение	Автор
1	2
Мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина
Процесс и результат измерения, сравнения познаваемого объекта (персонала) с тем, что может служить эталоном	И.И. Нечаева
Процесс эффективности выполнения работниками предприятия своих должностных обязанностей и реализации организационных целей	Р.Т. Ниязмамедов
Формальный процесс, с помощью которого определяется относительная сложность различных видов работ в целях установления оплаты	Ю.А. Цыпкин
Результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого – характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать в качестве эталона, т. е. известного, познанного или представляемого человеком	А.И. Турчинов

По мнению Айдарханова М., основными целями оценки персонала являются [9, С.48]:

- 1) определение эффективности профессиональной деятельности сотрудника;
- 2) стимулирование работника посредством увязки размера оплаты труда с результатами трудовой деятельности;
- 3) развитие сотрудника.

Процедура оценки результатов труда решает следующие задачи:

- 1) подбор персонала (оценка личностных качеств кандидатов и уровня их квалификации);
- 2) выявление степени соответствия занимаемой должности (аттестация работников, анализ эффективности расстановки кадров и др.);
- 3) повышение эффективности использования кадров (определение степени загруженности работников, совершенствование организации их труда);
- 4) оценка степени вклада работников в результаты деятельности (организация и совершенствование системы стимулирования и мотивации труда персонала, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда);

5) управление развитием сотрудников (планирование карьеры, формирование резерва руководящих кадров и т. п.);

6) совершенствование структуры аппарата управления (разработка и обоснование системы численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении, оптимизация структуры кадров по должностям и др.);

7) совершенствование управления персоналом (совершенствование системы и методов управления, повышение уровня ответственности работников).

Архипов, А. И. в соавторстве все методы оценки условно разделяет на три группы:

1) количественные – это все методы, показывающие числовые характеристики качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Эти методы носят открытый характер, так как позволяют каждому работнику самостоятельно посчитать «свои коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда;

2) качественные – это методы, которые, в отличие от предыдущей группы методов, не имеют установленных эталонов измерения. К ним можно отнести метод биографического описания, деловой (устной или письменной) характеристики, тестирование, метод группового обсуждения;

3) комбинированные – представляют собой различные сочетания количественных и качественных методов и основаны на сравнении требуемых качеств работника с фактическими [10, С.49; 23, С.434].

Таким образом, система мотивации и стимулирования персонала представляет собой совокупность взаимосвязанных средств и методов мотивации персонала конкретного предприятия с целью реализации его стратегических целей. Используемые стимулы подразделяются на материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (оплата проезда и другие льготы). Главная цель системы заключается в достижении целей

предприятия за счет эффективной мотивации персонала. Для этого применяются стратегии разной направленности, ориентированные на повышение качества трудовой жизни, повышение квалификации персонала, дифференциации вознаграждений и другие. Оценка результатов труда представляет собой многоцелевой процесс, ориентированный на развитие профессионального (трудового) и личностного потенциала персонала предприятия. Наиболее значимой ее целью является эффективная мотивация работников, а главной задачей - организация и совершенствование системы стимулирования и мотивации труда персонала, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда.

1.3 Особенности формирования системы оплаты труда работников гидрометеорологических организаций

При формировании системы оплаты труда работников гидрометеорологической отрасли основополагающим правовым документом является приказ Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды от 24.07.2018 N 329 "Об утверждении примерного Положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных учреждений, подведомственных федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды, по видам экономической деятельности" [4; 5].

Данное примерное Положение носит рекомендательный характер. В пункте 1.3 Положения указано, что система оплаты труда работников учреждений гидрометеорологического профиля также регламентируется следующими локальными нормативными актами организации:

- коллективным договором;
- отраслевым соглашением;

- прочими локальными нормативными актами, не противоречащими трудовому законодательству Российской Федерации и иным нормативным правовым актам, содержащим нормы трудового права.

Кроме того, при разработке системы оплаты труда гидрометеорологических организаций рекомендуется учитывать нормативные положения следующих документов:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих [7];

- квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих [8];

- трудового кодекса РФ [1];

- приказа Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 N 822 "Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях" [2];

- приказа Министерства здравоохранения и социального развития российской федерации от 29.12.2007 N 818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях [3];

- положений Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" [2];

- программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 N 2190-р [6].

С учетом вышеперечисленных документов, Положением рекомендовано, при формировании системы оплаты труда работников организаций гидрометеорологического профиля соблюдать следующие общие правила:

- устанавливать размеры должностных окладов, тарифных ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера в пределах утвержденного фонда оплаты труда конкретной организации;
- оплату труда работников организации, работающих на условиях неполной занятости или совместительства, осуществлять пропорционально отработанному времени, либо выполненному объему работ;
- определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится раздельно по каждой из должностей;
- устанавливать работникам выплаты компенсационного характера с учетом особых условий труда;
- устанавливать работникам выплаты стимулирующего характера.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются в процентном отношении к окладам, ставкам, без учета каких-либо повышающих коэффициентов. В таблице 1.3.1 представлен порядок и условия назначения выплат компенсационного характера для работников организаций гидрометеорологического профиля.

Таблица 1.3.1 - Виды выплат компенсационного характера и условия их назначения в гидрометеорологических организациях, [5]

Виды выплат	Условия назначения
1	2
Работникам, занятым на вредных или опасных условиях труда	Минимальный размер выплаты 4 % от оклада, ставки для различных видов работ с нормальными условиями труда.
При выполнении работ различной квалификации труда	В соответствии со статьей 150 Трудового кодекса РФ [1]

Продолжение таблицы 1.3.1

1	2
При совмещении профессий, расширении зоны обслуживания, увеличения объема работ	В соответствии со статьей 151 Трудового кодекса РФ [1]
Оплата за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни,	В соответствии со статьями 152 и 153 Трудового кодекса РФ [1], может быть установлена локальными нормативными актами
Оплата за работу в ночное время суток	За каждый час работы в ночное время в соответствии со статьей 154 Трудового кодекса РФ [ТК]. Минимальный размер доплаты составляет 20 % от оклада (ставки) за каждый час работы в ночное время (с 22.00 до 6.00)
За работу в местностях с особыми климатическими условиями (районные и северные надбавки; надбавки за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях)	Устанавливаются коллективным договором, локальными нормативными актами.

Кроме того, работникам гидрометеорологических организаций, финансируемых из федерального бюджета и расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, предоставляются следующие дополнительные гарантии и компенсации при переезде к месту работы в соответствии с Законом РФ "О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях" от 19.02.1993 N 4520-1 [5]:

- оплата стоимости проезда и багажа (не более 5 тонн) на работника и членов его семьи в пределах территории России по железнодорожным тарифам;
- дополнительный оплачиваемый отпуск 7 дней для обустройства по новому месту работы.

На основании разработанного локального нормативного акта положения об оплате труда, работникам гидрометеорологических организаций могут назначаться выплаты стимулирующего характера, максимальный размер которых не ограничивается. Размер выплат стимулирующего характера может быть рассчитан как в процентном отношении к окладу (ставке заработной платы), так и в абсолютном выражении. В таблице 1.3.2 представлен размер

рекомендуемых выплат стимулирующего характера, выплачиваемых за выслугу лет.

Таблица 1.3.2 - Рекомендуемый размер выплаты за выслугу лет, [5]

Стаж работы	Процент выплаты
1	2
1 – 5 лет	10 %
5 – 10 лет	15 %
15 – 20 лет	25 %
Свыше 20 лет	30 %

При назначении выплат стимулирующего характера рекомендуется учитывать следующие критерии трудовой деятельности работника:

- качество исполнения работником своих трудовых функций, должностных обязанностей;
- своевременность и качество исполнения работ особой важности и срочности;
- инициативность в исполнении трудовых обязанностей;
- применение инновационных форм и методов организации труда;
- участие в важных мероприятиях;

Также, к стимулирующим выплатам относятся все виды ведомственного премирования.

В отношении руководящего персонала гидрометеорологических организаций установлены следующие условия оплаты труда:

- заработная плата руководителя учреждения, его заместителей и главного бухгалтера включает должностной оклад, выплаты компенсационного и стимулирующего характера;
- заработная плата начисляется в пределах фонда оплаты труда;
- размер должностного оклада руководителя определяется с учетом значимости деятельности, ее особенностей и масштаба управления;
- должностные оклады заместителей и главного бухгалтера рекомендуется устанавливать на 10 – 30 % ниже руководителя.

В случае экономии средств фонда оплаты труда, высвобождения средств за счет реорганизационных мероприятий, их следует направлять на увеличение окладов труда и на выплаты стимулирующего характера.

Таким образом, в гидрометеорологических организациях система оплаты труда регламентируется с учетом рекомендаций приказа Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды от 24.07.2018 N 329 "Об утверждении примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных учреждений, подведомственных федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды, по видам экономической деятельности". Заработная плата работников складывается из должностного оклада (или ставки заработной платы), выплат компенсационного и стимулирующего характера. Увеличение должностных окладов и выплат стимулирующего характера обеспечивается за счет экономии фонда оплаты труда, упразднения неэффективных выплат или прочих внутренних реорганизационных мероприятий.

Обобщив и проанализировав материал первой главы можно сделать следующие выводы:

1. Система оплаты труда представляет собой важнейший элемент социально-трудовых отношений, регламентирующий порядок, сроки, формы, а также особые условия выплат работодателем заработной платы работникам за их труд в рамках действующего законодательства. Оплата труда выполняет следующие основные функции: воспроизводственную (определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи); регулируемую (воздействие на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости); стимулирующую (установление уровня заработной платы в зависимости от количества, качества и результатов труда. Реализация всех функций взаимосвязана и невозможна одна без другой.

2. Система мотивации и стимулирования персонала представляет собой совокупность взаимосвязанных средств и методов мотивации персонала конкретного предприятия с целью реализации его стратегических целей. Стимулы подразделяются на материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (оплата проезда и другие льготы). Для мотивации применяются стратегии разной направленности, ориентированные на повышение качества трудовой жизни, повышение квалификации персонала, дифференциации вознаграждений и другие.

3. В гидрометеорологических организациях России рекомендации по организации системы оплаты труда закреплены на федеральном уровне. Заработная плата работников складывается из должностного оклада (или ставки заработной платы), выплат компенсационного и стимулирующего характера. Увеличение должностных окладов и выплат стимулирующего характера обеспечивается за счет экономии фонда оплаты труда, упразднения неэффективных выплат или прочих внутренних реорганизационных мероприятий.

2 АНАЛИЗ ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФГБУ «СЕВЕРНОЕ УГМС»

2.1 Эколого-экономическая характеристика ФГБУ «Северное УГМС»

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (сокращенно ФГБУ «Северное УГМС») является некоммерческой организацией, созданной для обеспечения потребностей государства, юридических и физических лиц в следующих видах информационного обеспечения:

- гидрометеорологической и гелиогеофизической информации;
- информации о состоянии окружающей среды, ее загрязнении;
- экстренной информацией.

Деятельность ФГБУ «Северное УГМС» осуществляется на территориях Архангельской и Вологодской областей, Республики Коми, Ненецкого автономного округа, Ямальского района Ямало-Ненецкого автономного округа, городского поселения Диксон и сельского поселения Хатанга, части территории Республики Карелия, части территории Мурманской области, Северной части Таймырского (Долгано-Ненецкого) муниципального района Красноярского края, акватории Белого и Карского морей, юго-востока Баренцева моря, запада моря Лаптевых.

Учредителем и собственником имущества Учреждения является Российская Федерация. Полномочия и функции учредителя Учреждения от имени Российской Федерации осуществляет Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет).

Учреждение создано приказом Росгидромета от 10.08.2011 № 420 «О реорганизации подведомственных Федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды государственных учреждений в составе

Северного УГМС» и приказом от 19.08.2011 № 455 «О внесении изменений в приказ Росгидромета от 10.08.2011 № 420» и является правопреемником по правам и обязанностям Государственного учреждения «Архангельский центр по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды с региональными функциями» (ГУ «Архангельский ЦГМС-Р»), Государственного учреждения «Центр по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды Республики Коми» (ГУ «Коми ЦГМС») и Государственного учреждения «Вологодский центр по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (ГУ «Вологодский ЦГМС»).

Приказом Росгидромета от 23.03.2015 номер 177 утвержден Устав ФГБУ «Северное УГМС».

Изменения к Уставу выполнены на основании приказа Росгидромета от 14.12.2015 № 735. На основании приказа Росгидромета от 07 октября 2013 года № 531 ФГБУ «Северное УГМС» переоформлена лицензия (регистрационный номер Р/2013/2389/100/Л) на осуществление «Деятельности в области гидрометеорологии и в смежных с ней областях (за исключением указанной деятельности, осуществляемой в ходе инженерных изысканий, выполняемых для подготовки проектной документации, строительства, реконструкции объектов капитального строительства)», включающей в себя:

- определение метеорологических, авиаметеорологических, климатологических, гидрологических, океанологических, гелиогеофизических и агрометеорологических характеристик окружающей среды;
- определение уровня загрязнения (включая радиоактивное) атмосферного воздуха, почв, водных объектов;
- подготовку и предоставление потребителям прогностической, аналитической и расчетной информации о состоянии окружающей среды, ее загрязнении (включая радиоактивное);
- формирование и ведение банков данных в области гидрометеорологии и смежных с ней областях.

Действие лицензии распространяется также на филиалы ФГБУ «Северное УГМС»:

- «Вологодский центр по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (Филиал ФГБУ Северное УГМС «Вологодский ЦГМС»);
- «Центр по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды Республики Коми» (Филиал ФГБУ Северное УГМС «Коми ЦГМС»);
- «Гидрометеорологическое бюро Череповец (Филиал ФГБУ Северное УГМС «ГМБ Череповец»).

Лицензия предоставлена бессрочно. В своей деятельности Учреждение руководствуется следующими основными нормативными актами:

- административный регламент «Исполнение государственной услуги по лицензированию деятельности в области гидрометеорологии и в смежных с ней областях (за исключением указанной деятельности, осуществляемой в ходе инженерных изысканий, выполняемых для подготовки проектной документации, строительства, реконструкции объектов капитального строительства)» № 174 от 28 июня 2012 г. (с изменениями и дополнениями);
- федеральный закон «Об охране окружающей среды» № 7-ФЗ от 10 января 2002 г. (с изменениями и дополнениями);
- постановление Правительства РФ «О федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» № 372 от 23 июля 2004 г. (с изменениями и дополнениями);
- постановление Правительства РФ «Об информационных услугах в области гидрометеорологии и мониторинга загрязнения окружающей природной среды» 1425 от 15 ноября 1997 г. (с изменениями и дополнениями)

Федеральный закон «О гидрометеорологической службе» (ред. от 21.11.2011) № 113-ФЗ от 19 июля 1998 г.

- прочие нормативные акты федерального и регионального значения.

Источником формирования имущества и денежных средств Учреждения являются:

- имущество, переданное в оперативное управление;

- имущество, приобретенное за счет выделенных федеральным бюджетом средств;
- имущество, приобретенное за счет доходов от коммерческой деятельности;
- субсидии из федерального бюджета на выполнение государственного задания и иные цели;
- субсидии на осуществление капитальных вложений;
- средства от приносящей доход (коммерческой) деятельности;
- средства, поступающие в виде платы за проживание в ведомственном жилом фонде;
- иные источники финансирования, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Сегодня ФГБУ «Северное УГМС» является основным центром организации и проведения научно-исследовательских экспедиций в Арктике. Управление располагает судами «Михаил Сомов», «Иван Петров» и «Профессор Молчанов» и активно осуществляет рейсы по всей трассе Северного морского пути. Основной задачей флота Северного УГМС является завоз жизненно важных грузов на полярные станции. В 2012 году стартовал уникальный проект по обучению студентов в условиях Арктики под названием «Плавучий университет». В настоящее время ФГБУ «Северное УГМС» участвует в реализации ряда проектов, основными из которых являются «Модернизация и техническое перевооружение учреждений и организаций Росгидромета», ФЦП «Геофизика», ФЦП «Мировой океан» и ФЦП «Развитие водохозяйственного комплекса РФ 2012–2020 гг.».

Трудовой коллектив Учреждения составляют все работники, участвующие личным трудом в его деятельности на основе заключения трудового договора. Организационная структура ФГБУ «Северное УГМС» представлена на рисунке 2.1.1. Используются сокращения наименования отделов, расшифровка которым представлена в разделе «Определения, обозначения и сокращения» настоящей работы.

Представленный тип организационной структуры характеризует наличие в учреждении линейно-функциональной схемы управления. Все функции управленческого воздействия на персонал сосредоточены на начальнике управления и его заместителях. Для выполнения отдельных производственных функций созданы специальные отделы. Руководители данных отделов обладают достаточной квалификацией и требуемым уровнем образования в соответствии с профессиональным стандартом занимаемой должности. В их должностные обязанности входит самостоятельное принятие решений, подготовка необходимой отчетности и документации в рамках осуществления производственной деятельности своего отдела. Все управляющие воздействия передаются через руководителей отделов к заместителям начальника управления, откуда, в свою очередь – начальнику управления. Руководители филиалов осуществляют общий контроль и управление.

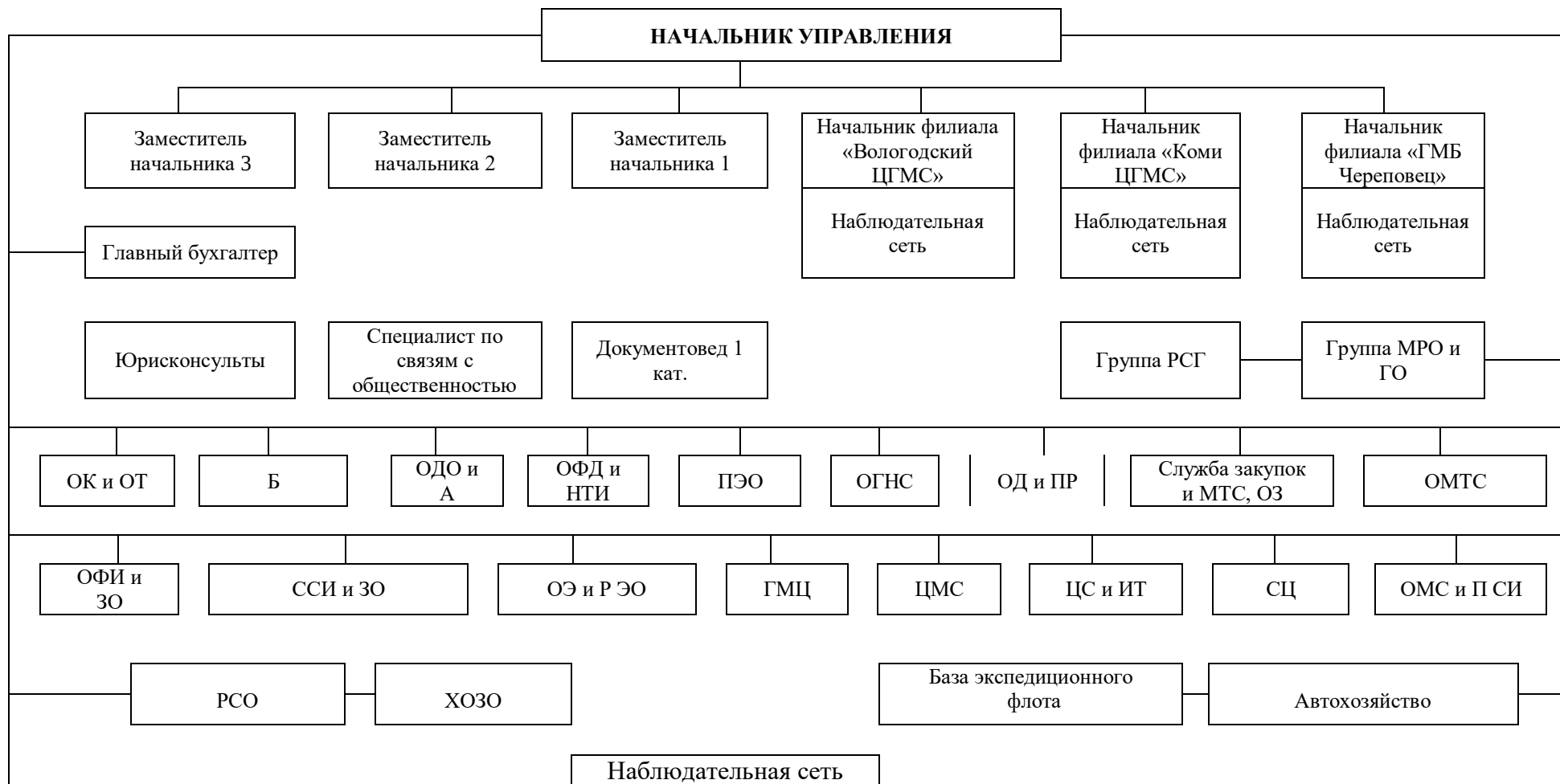


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ФГБУ «Северное УГМС»

Представленная на рисунке 2.1.1 организационная структура управления персоналом является надежной, экономичной и простой в функционировании.

Обобщая представленную выше характеристику ФГБУ «Северное УГМС» составим карточку учреждения (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1 - Информационная карточка Федерального государственного бюджетного учреждения "Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды"

Показатель	Характеристика
1	2
Наименование учреждения и коды	Федеральное государственное бюджетное учреждение "Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды", ИНН 2901220654, КПП 290101001, ОКПО 37650135, ОГРН 1112901011640
Дата постановки на учет	16.11.2011
Сокращенное наименование учреждения	ФГБУ "Северное УГМС"
Публично-правовое образование	Российская Федерация, ОКАТО 000000000000, ОКТМО 00000000
Органы, осуществляющие функции и полномочия учредителя	Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды
Тип учреждения	Бюджетное
Основное финансирование	Субсидии
Основной вид деятельности по ОКВЭД	71.12.5 Деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения
Вид собственности	Федеральная

Рассмотрим основные итоги производственной деятельности ФГБУ «Северное УГМС» за 2017-2019 годы. В составе ФГБУ «Северное УГМС» в рассматриваемом периоде осуществляли деятельность следующие структурные подразделения:

- собственно управление;
- филиал «Коми ЦГМС»;
- филиал «Вологодский ЦГМС»;
- филиал «ГМБ Череповец».

В таблице 2.1.2 представлены основные производственные характеристики деятельности учреждения.

Таблица 2.1.2 - Основные производственные показатели деятельности Северного УГМС

Критерий сравнения	2019	2018	2017
1	2	3	4
Количество пунктов государственного наблюдения	954	951	951
Стабильность функционирования наблюдательной сети	99,6%	99,0%	99,0%
Выполнение плана радиозондирования атмосферы на аэрологической наблюдательной сети	97,7%	98,4%	98,3%

Как мы видим, в рассматриваемом периоде выросло количество пунктов государственной наблюдательной сети по видам наблюдений с 951 пункта до 954.

В соответствии с Государственным заданием в 2018 году исследуемое Учреждение обеспечило стабильное функционирование наблюдательной сети. 99,0 % от общего количества станций и постов обеспечили надлежащее качество наблюдений и информации. Оборудование на всех метеорологических станциях работало в стабильном режиме, информация поступала в хорошем качестве. В 2017-2019 годах, в соответствии с государственным заданием, обеспечена своевременность поступления, и полнота сбора информации обеспечивалась на уровне 99-99,6%.

На рисунке 2.1.2 наглядно представлена динамика показателей сбора информации с наблюдательной сети за период 2017-2019 гг. Как мы видим, в исследуемом учреждении наблюдается рост показателей сбора информации с наблюдательной сети в 2017-2018 году на 0,3 % и снижение за период 2018-2019 гг. на 0,71 %. Такое незначительное снижение обусловлено продолжением в 2019 году работы по внедрению на труднодоступных метеорологических станциях нового оборудования спутниковой связи.

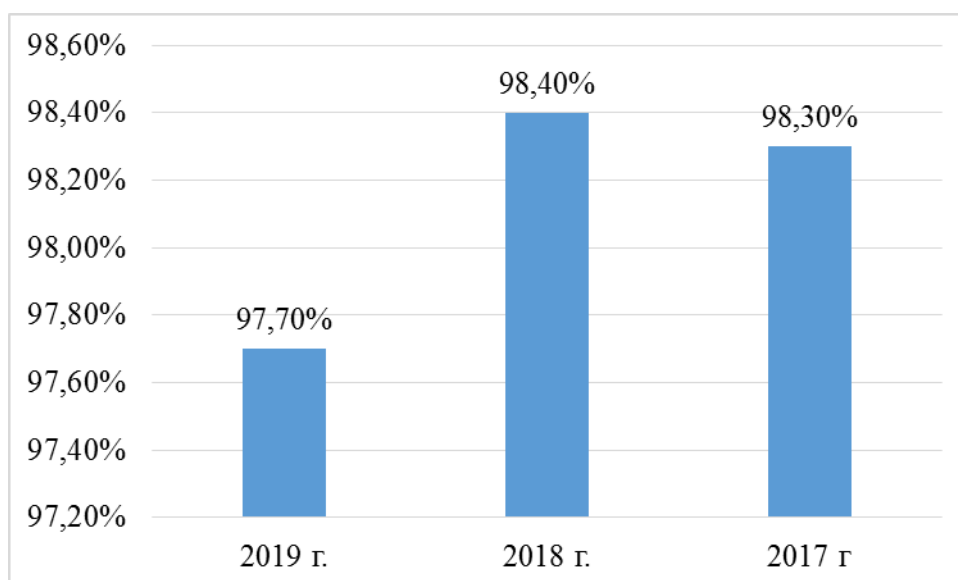


Рисунок 2.1.2 – Показатели сбора информации с наблюдательной сети
ФГБУ «Северное УГМС»

Рассмотрим динамику показателей выполнения плана по основным видам наблюдений по мониторингу загрязнения окружающей среды за период 2017-2019 гг., представленную на рисунке 2.1.3.

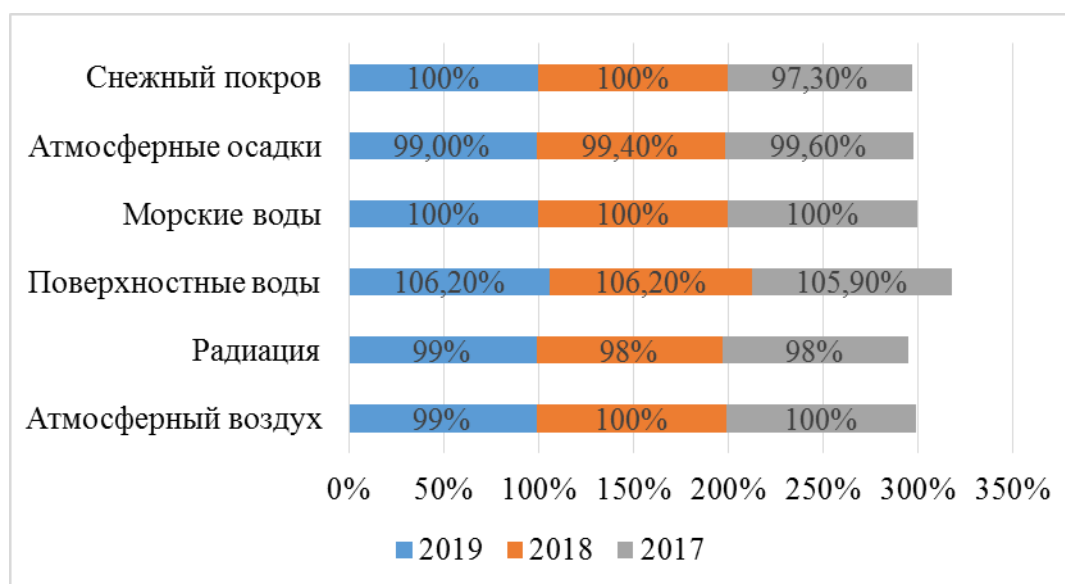


Рисунок 2.1.3 – Показатели выполнения плана по основным видам наблюдений по мониторингу загрязнения окружающей среды с наблюдательной сети ФГБУ «Северное УГМС»

Основными видами наблюдения являются:

- наблюдения за загрязнением атмосферного воздуха;

- наблюдения за радиоактивным загрязнением;
- наблюдения за загрязнением поверхностных вод;
- наблюдения за загрязнением морских вод;
- наблюдения за химическим составом атмосферных осадков;
- наблюдения за химическим составом снежного покрова.

За исследуемый период 2017-2020 годов в учреждении наблюдается практически стабильное выполнение и перевыполнение плана по мониторингу загрязнений.

К 2019 году обеспечено выполнение плана (в сравнении с 2017 г) по мониторингу за уровнем загрязнения снежного покрова. Некоторое отставание от плана выявлено в мониторинге за химическим составом атмосферных осадков и радиоактивным загрязнением. Предположительно данный факт объясняется продолжительными работами по модернизации соответствующего оборудования, отвечающего за данные виды наблюдений.

На рисунке 2.1.4 представлены показатели средней оправдываемости метеорологических прогнозов по их видам за исследуемый 2017-2019 гг. период.

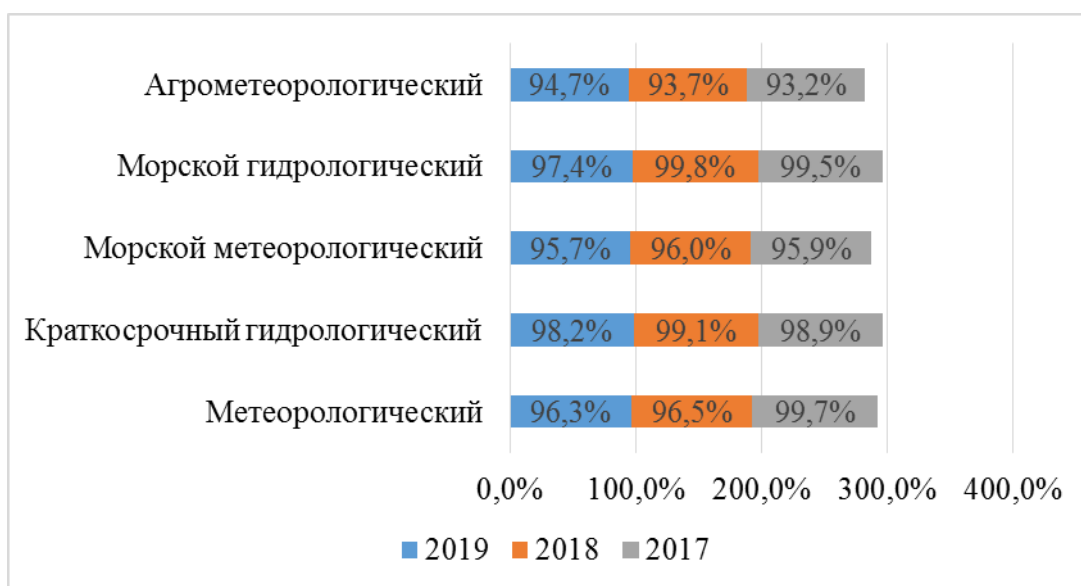


Рисунок 2.1.4 – Показатели оправдываемости по основным видам прогнозов с наблюдательной сети ФГБУ «Северное УГМС»

За исключением агрометеорологических и метеорологических прогнозов, по всем остальным видам наблюдается стабильный рост оправдываемости за исследуемый 3-х летний период. Агрометеорологический прогноз осуществляется по заказу конкретных предприятий и незначительное снижение оправдываемости может быть вызвано более низкой востребованностью данного вида услуг в 2019 году. Снижение оправдываемости метеорологических прогнозов, предположительно связано с модернизацией оборудования на труднодоступных станциях.

В целом необходимо отметить, что за период исследования ФГБУ «Северное УГМС» в полном объеме выполнило государственное задание по гидрометеорологическому обеспечению потребителей. В течение 2019 года наблюдалось 20 опасных метеорологических явлений погоды (18 в 2018 и 15 в 2017), все из которых предусмотрены с заблаговременностью от 12 до 96 часов. Оправдываемость опасных прогнозов составила 100%. В течение исследуемого периода выявлено 1654 (1524 в 2018 году) неблагоприятных метеорологических явлений погоды, оправдываемость предупреждений о которых составила 98,5% (98,2% в предыдущем году). Всего за 2019 год по территории деятельности ФГБУ «Северное УГМС» составлено 18059 прогнозов, что свидетельствует о высокой эколого-экономической результативности деятельности учреждения.

В исследуемом периоде в ФГБУ «Северное УГМС» проводилась активная работа в отношении персонала. Основные показатели управления кадрами представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 - Обобщенные показатели кадровой работы ФГБУ «Северное УГМС» за период 2019-2018 годов

Показатель	Прошлый год (2018)	Отчётный год (2019)	Изменения
1	2	3	4
Фактическая численность работников на конец года, чел	1538	1536	-2

Продолжение таблицы 2.1.3

1	2	3	4
Укомплектованность кадрами всего, %	86,4	85,5	-0,9
Укомплектованность кадрами труднодоступных станций, %	64	64	0
Общая текучесть кадров, %	8,9	9,8	+0,7

Как видно из таблицы 2.1.3, фактическая численность работников в ФГБУ «Северное УГМС» на конец 2019 года составила 1 536 человек, что на 2 человека меньше, чем в предыдущем 2018 году, где численность составила 1 538 человек. Укомплектованность кадрами составила 85,5 %, по сравнению с 2018 годом (86,4 %) снизившись на 0,9 %. Укомплектованность труднодоступных станций за весь период исследования составила 64 %. Общая текучесть кадров в 2019 году составила 9,8 %, по сравнению с 2018 годом (8,9 %) увеличившись на 0,8 %.

Таким образом, обобщив краткий анализ основных эколого-экономических показателей деятельности исследуемого учреждения по состоянию на конец 2019 года наблюдается незначительное снижение объема эколого-экономической деятельности по сбору информации в размере 0,3 %, что обусловлено работами по модернизации оборудования на труднодоступных станциях. Деятельность учреждения характеризуется стабильным выполнением плана по мониторингу основных видов загрязнений на 99-106 % и оправдываемостью выполняемых прогнозов на 93,7-99,8 %. Количество пунктов государственного наблюдения увеличилось на 3 единицы. Деятельность учреждения по эколого-экономическим показателям является эффективной. Однако, следует отметить, что в отношении персонала учреждения наметились определенные неблагоприятные тенденции, что выражается в снижении численности за период 2018-2019 гг. на 2 человека, уменьшении показателя укомплектованности кадрами на 0,9 %, и в увеличении общей текучести кадров на 0,7 %. Одним из факторов, повлекших возникновение данной

ситуации, может быть нерациональная система оплаты труда, требующая усовершенствования.

2.2 Анализ экономических показателей ФГБУ «Северное УГМС»

Рассмотрим основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ФГБУ «Северное УГМС» за период 2017-2020 годов (три финансовых года). С этой целью мы составили аналитическую таблицу 2.2.1. Основой для расчета послужили документы бухгалтерской и финансовой отчетности, имеющиеся в публичном доступе и не составляющие коммерческую тайну исследуемого учреждения. В расчете использованы отчеты за 2017, 2018 и 2019 годы. В приложении 1 представлен «Отчет о финансовой деятельности учреждения» по форме 0503721 за указанные года. На основании представленной в отчете информации была составлена аналитическая таблица 2.2.1, куда вошли основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ФГБУ «Северное УГМС» за исследуемый период. В данном разделе выполнен структурный анализ доходов и расходов ФГБУ «Северное УГМС» за трехлетний период, предшествующий текущему, 2020 году, проанализированы виды деятельности, а также дана оценка динамике доходов и расходов.

Ниже представлены обсуждения и выводы по исследованным данным.

Таблица 2.2.1 - Аналитическая таблица экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности ФГБУ «Северное УГМС» за 2017-2019 гг.

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы всего, млн. руб. В том числе	1175,54	1129,94	2524,60	-45,60	1394,66	96,12	223,43
Деятельность с целевыми средствами	120,40	60,72	94,71	-59,68	33,99	50,43	155,98
Деятельность по госзаданию	879,78	905,86	2221,38	26,08	1315,52	102,96	245,22
Приносящая доход деятельность	175,36	163,35	208,51	-12,01	45,16	93,15	127,65
Расходы всего, млн. руб. В том числе	1204,13	1208,18	1436,31	4,05	228,13	100,34	118,88
Деятельность с целевыми средствами	28,62	45,98	82,62	17,36	36,64	160,66	179,69
Деятельность по госзаданию	1011,72	988,08	1168,23	-23,64	180,15	97,66	118,23
Приносящая доход деятельность	163,80	174,12	185,47	10,32	11,35	106,30	106,52
Чистый операционный результат всего, млн. руб. В том числе	-31,44	79,07	1088,76	110,51	1009,69	451,49	1376,96
Деятельность с целевыми средствами	91,78	14,74	12,09	-77,04	-2,65	16,06	82,02
Деятельность по госзаданию	-131,94	-82,22	1053,15	49,72	1135,37	62,32	1480,89
Приносящая доход деятельность	8,72	-11,58	23,52	-20,30	35,10	42,96	167,01

В первую очередь, проанализируем доходную часть бюджета учреждения. С этой целью был выполнен структурный анализ доходной части бюджета ФГБУ «Северное УГМС», исходные данные для которого сведены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Аналитические данные для структурного анализа доходов ФГБУ «Северное УГМС» за 2017-2019 гг. (млн. руб)

Показатели	2017		2018		2019	
	Абс. Значение	Удельн. вес, %	Абс. значение	Удельн. вес, %	Абс. значение	Удельн. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Доходы всего.						
В том числе	1175,54	100,00	1129,94	100,00	2524,60	100,00
Целевая	120,40	10,24	60,72	5,37	94,71	3,75
Госзадание	879,78	74,84	905,86	80,17	2221,38	87,99
Приносящая доход	175,36	14,92	163,35	14,46	208,51	8,26

Как видно, в структуре доходов исследуемого предприятия присутствует три основных вида деятельности:

- деятельность от использования целевых средств;
- деятельность, связанная с выполнением государственного задания;
- приносящая доход деятельность.

К доходам ФГБУ «Северное УГМС», составляющим деятельность от использования целевых средств относятся поступления в рамках реализации федеральной целевой программы «Развитие водохозяйственного комплекса РФ на 2012-2020 годов», согласно которой в исследуемом периоде создана и введена в эксплуатацию современная мобильная гидрологическая лаборатория. Деятельность, связанная с выполнением государственного задания, включает обеспечение своевременности и полноты поступающей информации со всей наблюдательной сети учреждения. Прочая, приносящая доход деятельность связана с выполнением коммерческих заказов от сторонних организаций.

На рисунке 2.2.1 представлен удельный вес видов деятельности в составе доходов ФГБУ «Северное УГМС»

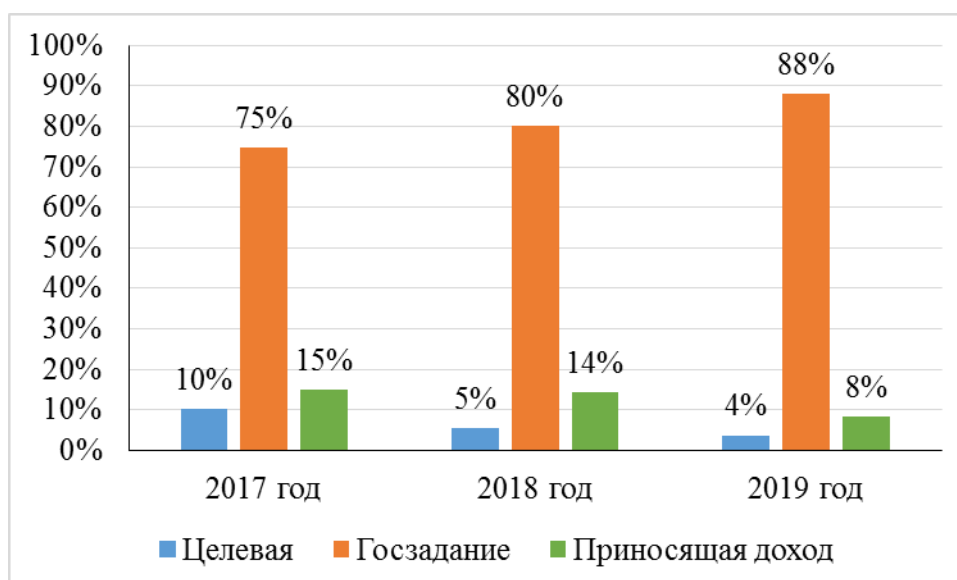


Рисунок 2.2.1 – Удельный вес видов деятельности ФГБУ «Северное УГМС» в общей структуре доходов учреждения

Как видно из представленной диаграммы, на протяжении 2017-2019 годов максимальный удельный вес в структуре доходов принадлежит деятельности, связанной с выполнением государственного задания (75 – 88 %), что вполне закономерно, так как именно это и является главной целью деятельности учреждения. При этом объем данной деятельности на протяжении исследуемого периода продолжает расти, что также является благоприятным показателем деятельности. На втором месте в структуре доходов идет приносящая доход деятельность (15 – 8 %), но ее удельный вес имеет отрицательную динамику. Так, если в 2017 году удельный вес приносящей доход деятельности составлял 15 %, то уже в 2019 году – всего лишь 8 %. Данное изменение связано с увеличением доли, приходящейся на выполнение государственного задания и реализацию целевых программ. Деятельность, связанная с использованием целевых средств, занимает минимальный объем в структуре доходов (10 – 4 %) и также имеет тенденцию к снижению.

На основании представленных в таблице 2.2.2 данных и выполненного на рисунке 2.2.1 анализа, констатируем у ФГБУ «Северное УГМС» убытки в 2017 и 2018 году и прибыль в 2019 году. Чтобы подробнее проанализировать

сложившуюся ситуацию, рассмотрим представленную на рисунке 2.2.2 динамику доходов ФГБУ «Северное УГМС» за период 2017-2019 годов по видам деятельности.



Рисунок 2.2.2 - Динамика доходов ФГБУ «Северное УГМС» по видам деятельности за 2017-2019 годы

Поскольку исследуемое учреждение финансируется в основном за счет бюджетных средств (субсидий), то закономерно, что основным удельным весом в его деятельности обладают средства, получаемые в рамках выполнения государственного задания (госзаказ). На втором месте по значимости идут доходы от приносящей доход деятельности (предоставление услуг на коммерческой основе). В 2018 году, в сравнении с 2017 наблюдается снижение дохода от использования целевых средств на 59,68 млн. руб. (-50,43%). В 2019 году, в сравнении с 2018 годом уже наблюдается положительная динамика роста доходов по данному виду деятельности на 33,99 млн. руб. (155,98 %). Деятельность по госзаказу имеет положительную динамику на протяжении всего исследуемого периода, что свидетельствует о стабильном выполнении государственного задания и наращивании его объемов. В 2018 году, в сравнении с 2017 рост доходов по данному виду деятельности составил 26,08 млн. руб. (102,96 %), а в 2019 году, в сравнении с 2018 – на 1315,52 млн. руб. (245,22 %). В отношении приносящей доход

деятельности, наблюдается переменная динамика в исследуемом периоде. В 2018 году, в сравнении с 2017 доход от платных услуг снизился на 12,01 млн. руб. (93,15 %), а в 2019 году, в сравнении с 2018 годом возрос на 45,16 млн. руб. (127,65 %).

Таким образом, в исследуемом периоде 2017-2019 годов у ФГБУ «Северное УГМС» наблюдается рост операционного дохода от всех видов деятельности. Полученный результат, вероятно, объясняется увеличением объемов государственного заказа, на выполнение которого затрачиваются все производственные мощности учреждения, и ростом объема платных услуг. В целом за исследуемый период рост дохода по всем видам деятельности составил 1349,06 млн. руб. (319,55 %).

Выполним анализ расходов исследуемого учреждения, динамика которых представлена на рисунке 2.2.3.

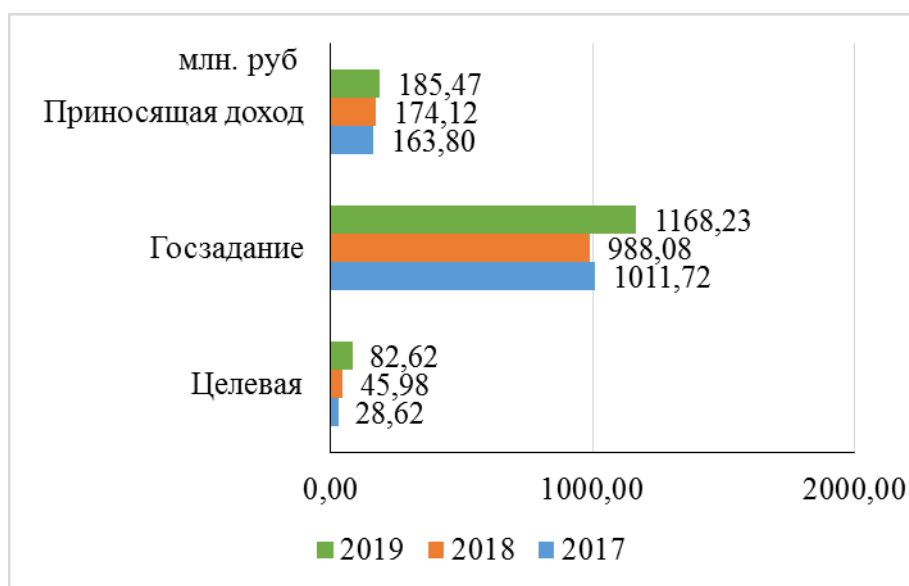


Рисунок 2.2.3 - Динамика расходов ФГБУ «Северное УГМС» по видам деятельности за 2017-2019 гг.

Как видно из представленных на рисунке 2.2.3 данных, основной удельный вес в составе расходов занимает деятельность по государственному заказу. Здесь наблюдается снижение расходов в 2018 году в сравнении с базовым 2017 годом и их рост в 2019, в сравнении с 2017. В 2018 году, в сравнении с 2017 объем расходов по выполнению государственного задания

снизился на 23,64 млн. руб. (97,66 %) и в 2018 в сравнении с 2017 годом увеличился на 180,15 млн. руб. (118,23 %). В отношении расходов по деятельности с целевыми средствами наблюдается их рост. В 2018 году, в сравнении с 2017 произошло увеличение расходов на 17,36 млн. руб. (160,66 %) и в 2019 в сравнении с 2018 годом – на 36,64 млн. руб. (179,69 %). В 2018 году, в сравнении с 2017 увеличился объем расходов по приносящей доход деятельности на 10,32 млн. руб. (106,30 %). А в 2019 году, в сравнении с 2018, еще на 11,35 млн. руб. (106,52 %).

И в целом за исследуемый период, расходная часть бюджета ФГБУ «Северное УГМС» увеличилась на 328,47 млн. руб. (119,22 %), что закономерно объясняется и ростом доходов по деятельности, связанной с выполнением государственного задания.

По итогам деятельности у исследуемого учреждения выявлен чистый операционный результат, показатели которого за исследуемый период представлены на рисунке 2.2.4, также в разрезе видов деятельности.



Рисунок 2.2.4 - Динамика чистого операционного результата ФГБУ «Северное УГМС» по видам деятельности за период 2017-2019 гг.

Как видно из рисунка 2.2.4, за исследуемый период у ФГБУ «Северное УГМС» наблюдаются очень высокие темпы роста чистого операционного дохода в отношении выполнения госзаказа, что характеризует финансовое

состояние учреждения как стабильное и благоприятное. В то же время наблюдается снижение дохода от деятельности по целевым средствам, что, закономерно связано с уменьшением объема данной деятельности в исследуемом периоде, свидетельствующем о поэтапном выполнении целевой программы и успешном освоении выделенных субсидий. В 2017 и 2018 годах по деятельности, связанной с выполнением государственного задания у ФГБУ «Северное УГМС» выявлен убыток, имеющий благоприятную динамику уменьшения на протяжении исследуемого периода. Так, в 2017 году, в сравнении с 2018 годом чистый операционный доход от деятельности по выполнению государственного задания увеличился на 49,72 млн. руб. (62,32 %). В 2019 году, в сравнении с предыдущим годом чистый операционный доход по данному виду деятельности возрос еще на 1135,37 млн. руб. (1480,89 %).

Чистый операционный доход от приносящей доход деятельности имеет переменную динамику. Если в 2018 году, в сравнении с 2017 годом наблюдается уменьшение дохода на 20,30 млн. руб. (42,96 %), то уже в 2019 году, в сравнении с 2018 годом чистый доход от услуг коммерческого характера увеличился на 35,1 млн. руб. (167,01 %). Данный результат позволяет предположить, что деятельность ФГБУ «Северное УГМС» является востребованной в сфере частного бизнеса.

В целом, в 2019 году в сравнении с базовым 2017 годом, у исследуемого учреждения наблюдается рост чистого операционного дохода на 1120,20 млн. руб. (1828,65 %).

Кратко резюмируем анализ основных финансовых показателей деятельности исследуемого учреждения. В структуре деятельности основной удельный вес (88 % в 2019 году) имеет деятельность по выполнению государственного заказа. По данному виду деятельности за период 2017 – 2019 годов темпы прироста дохода составили 348,18 %. Это максимальные темпы прироста в сравнении с другими видами деятельности. Также следует отметить, что темпы прироста расходов по данному виду деятельности,

наоборот, минимальны и составили 215,89 %. Полученные результаты характеризуют финансовое состояние исследуемого учреждения как благоприятное. И в целом за исследуемый период рост чистого операционного дохода ФГБУ «Северное УГМС» характеризуется очень высокими темпами - 1828,65 %. Все это свидетельствует о финансовой стабильности учреждения и его востребованности на рынке метеорологических услуг.

2.3 Анализ динамики фонда оплаты труда

Проанализируем изменения в оплате труда работников за исследуемый период на основании данных аналитической справки по заработной плате представленной в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Расходы на оплату труда (зарботная плата и прочие выплаты) работников ФГБУ «Северное УГМС» (без учета страховых отчислений), [42; 43;44]

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1	2	3	4	5	6	7	8
Расходы на оплату труда всего, млн. руб.	553,67	532,58	608,62	-21,09	76,04	96,19	114,28
Доход всего млн. руб.	1175,54	1129,94	2524,60	-45,60	1394,66	96,12	223,43
Среднесписочная численность, чел.	1933	1896	1880	-37	-16	98,09	99,16
Среднегодовая производительность труда 1 работника, тыс. руб.	608,14	595,96	1342,87	-12,18	746,91	98,00	225,33
Среднегодовая оплата труда 1 работника, тыс. руб.	286,43	280,90	323,73	-5,53	42,84	98,07	115,25

В ФГБУ «Северное УГМС» за исследуемый период наблюдается снижение среднесписочной численности работников, особенно за период 2017-2018 гг. (среднесписочная численность снизилась в этот период на 37 человек, темпы снижения 98,09 %). За 2018 – 2019 годы среднесписочная численность снизилась еще на 16 человек (99,16 %).

Динамика среднесписочной численности исследуемой организации представлена на рисунке 2.3.1.

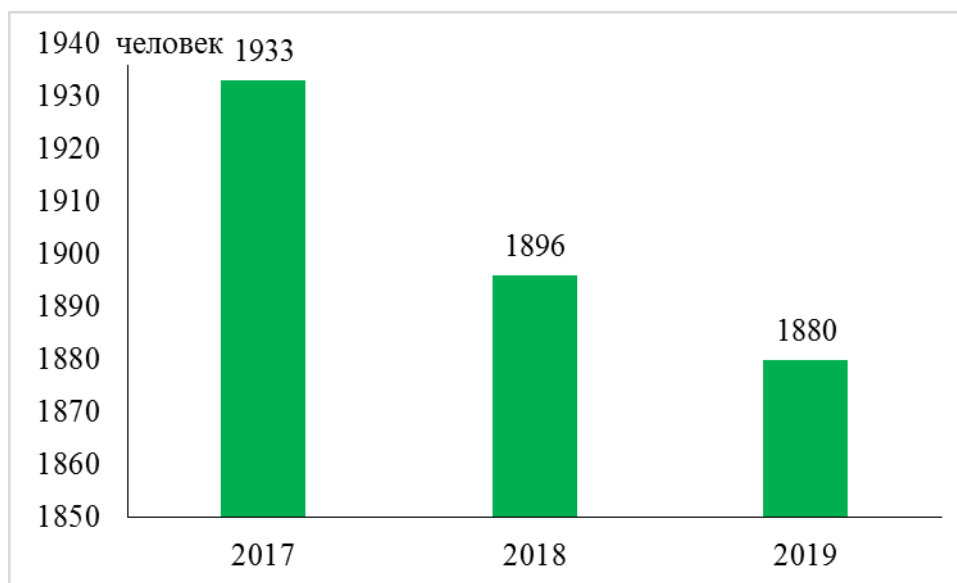


Рисунок 2.3.1 - Динамика среднесписочной численности работников ФГБУ «Северное УГМС», [42; 43;44]

Отрицательную динамику среднесписочной численности предположительно можно объяснить двумя основными факторами. Первый из них - особенности структуры ФГБУ «Северное УГМС», в составе которой находятся труднодоступные, удаленные метеорологические станции. В исследуемом периоде были закрыты или переведены на автоматический режим работы такие станции, входящие в структуру исследуемого учреждения, как МГ-2 «Моржовец», МГ-2 «Сенгейский Шар», М-3 «Несь», М-2 «Хоседа–Хард», АЭ «Хатанга», МГ-2 «Мыс Микулкин», что закономерно привело к сокращению штата. При этом не все работники данных станций были уволены, а только те, кто по собственному желанию пожелали расторгнуть трудовой контракт. Часть персонала, особенно специалисты высокой квалификации и имеющие продолжительный профессиональный стаж работы были переведены, по согласованию, на другие станции. Следует отметить, что на вышеперечисленные станции не так легко заехать, так как они находятся на побережье Белого, Карского и Баренцева морей. Завоз персонала на некоторые из них осуществляется

только раз в год ввиду особенных климатических условий. Кроме того, часть работников была отправлена в продолжительный, годичный отпуск.

Второй фактор – материальный. Он непосредственно связан с оплатой труда, которая в данной организации невысокая. Здесь проанализируем текущее состояние фонда оплаты труда и его динамику, представленную на рисунке 2.3.2.

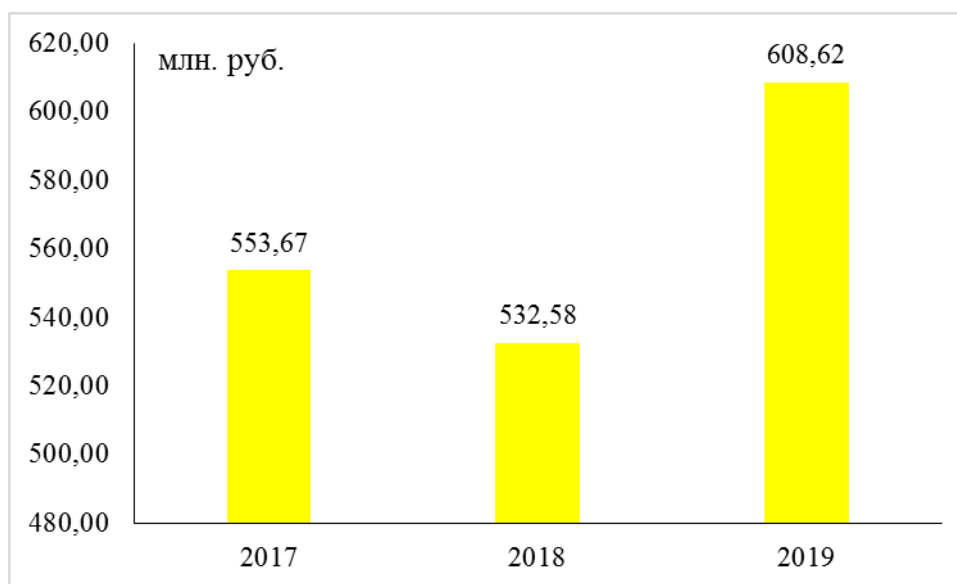


Рисунок 2.3.2 – Динамика расходов на оплату труда работников ФГБУ «Северное УГМС», [42; 43;44]

На рисунке 2.3.2 наглядно представлено, как изменилась сумма расходов на оплату труда персонала ФГБУ «Северное УГМС» за период 2017 – 2020. В первую очередь изменения обусловлены движением кадрового состава. В 2018 году, в сравнении с 2017 годом произошло снижение расходов на оплату труда на 21,09 млн. руб. (96,12 %). А в 2019 году, в сравнении с 2018 годом расходы на оплату труда увеличились на 76,04 млн. руб. (114,28 %) на фоне сокращения численности работников. Следует пояснить, что, когда весь штат укомплектован, работники меньше зарабатывают из-за того, что нет доплаты за совмещаемые должности. Такая ситуация работников не устраивает, так как при тех климатических и бытовых (не совсем комфортных) условиях они работают за 200-300 тыс. руб. в год, что в месяц составляет в среднем 15-25 тыс. руб., как это видно из

рисунка 2.3.3. Становится очевидным, что сокращение штата является выгодным с точки зрения работников, поскольку дает им возможность получать дополнительную оплату за совмещаемые должности, расширение зоны обслуживания и прочие надбавки.

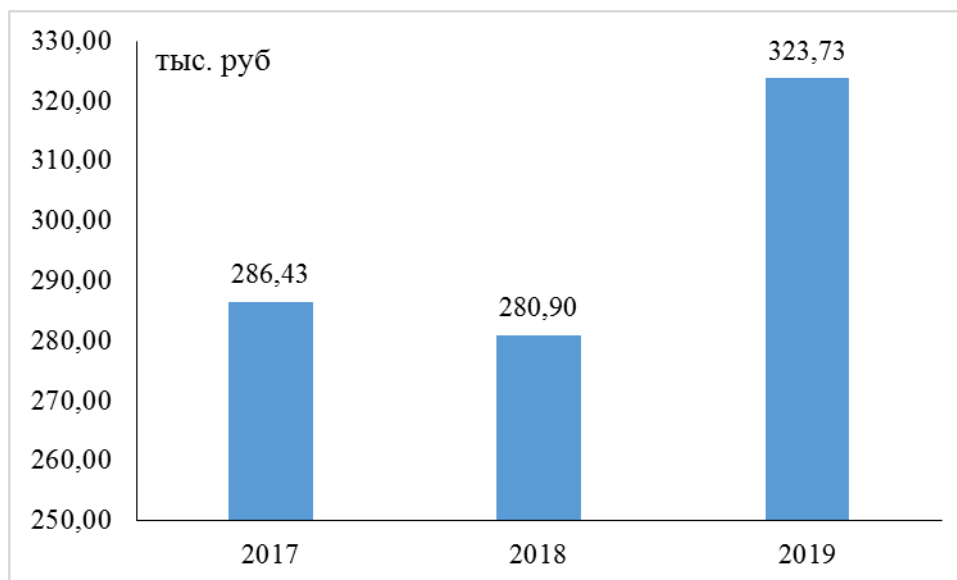


Рисунок 2.3.3 – Динамика среднегодовой оплаты труда на 1 работника ФГБУ «Северное УГМС», [42; 43;44]

Как видно из рисунка 2.3.3, после незначительного снижения среднегодовой оплаты труда в 2018 году, в 2019 году наблюдается увеличение данного показателя на 42,84 тыс. руб. (115,25 %). В целом за исследуемый период 2017-2019 гг. среднегодовая оплата труда увеличилась на 37,31 тыс. руб. (113,32 %).

При этом среднегодовая производительность труда на 1 работника, динамика которой представлена на рисунке 2.3.4, за исследуемый период возросла на 734,73 тыс. руб. (223,33 %).

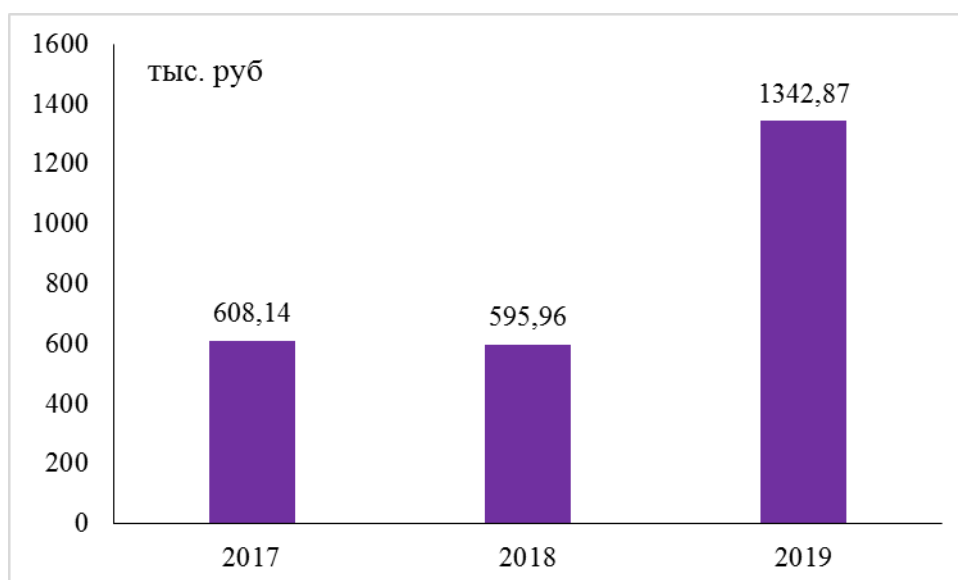


Рисунок 2.3.4 – Динамика среднегодовой производительности труда 1 работника ФГБУ «Северное УГМС», [42; 43;44]

Обобщая результаты анализа динамики оплаты труда ФГБУ «Северное УГМС». В целом, за период 2017-2019 года выявлены благоприятные изменения в объеме оплаты труда. На фоне сокращения численности персонала (53 человека за 2017-2019 гг.), среднегодовая оплата труда увеличилась на 37,31 тыс. руб. (113,32 %). При этом среднегодовая производительность труда на 1 работника возросла на 734,73 тыс. руб. (223,33 %). Однако стоит подчеркнуть, что среднемесячная заработная плата из расчета на 1 работника составила менее 27000 рублей. Резюмируя полученное, такая сумма не позволяет обеспечить достойное качество жизни работникам организации, также как показал опрос персонала, сотрудники не довольны системой стимулирования труда (результаты анкетирования представлены и проанализированы в 3 главе настоящей работы). Сложившаяся ситуация требует поиска более эффективной системы оплаты труда и стимулирования персонала.

2.4 Анализ структуры и движения персонала

В исследуемом периоде в ФГБУ «Северное УГМС» велась активная работа с кадрами, показатели которой представлены в таблице 2.4.1.

Таблица 2.4.1 - Обобщенные показатели кадровой работы ФГБУ «Северное УГМС» за период 2018-2019 годов, [42; 43]

Показатель	Прошлый год (2018)	Отчётный год (2019)	Изменения
1	2	3	4
Фактическая численность работников на конец года, чел	1528	1538	10
Укомплектованность кадрами всего, %	85,5	86,4	0,9
Укомплектованность кадрами труднодоступных станций, %	62	64	2
Общая текучесть кадров, %	9,7	8,9	0,8

Следует пояснить, что в структуре ФГБУ «Северное УГМС» присутствуют труднодоступные метеорологические станции, на которых, ввиду их так называемой «удаленности от цивилизации» создается свой микроклимат и соответственно, наиболее стабильный состав работников. Во всех остальных отделах и филиалах учреждения происходят постоянные движения кадрового состава, одной из причин которого является неудовлетворение объемом оплаты труда.

Как видно из таблицы 2.4.1, фактическая численность работников в ФГБУ «Северное УГМС» на конец 2019 года составила 1 538 человек, что на 10 человек больше, чем в базовом 2018 году, где численность составила 1 528 человек. Укомплектованность кадрами составила 86,4 % (рисунок 2.4.1), по сравнению с 2018 годом (85,5 %) увеличена 0,9 %. Укомплектованность труднодоступных станций в 2019 году составила - 64 %, что на 2 % выше, чем в предыдущем 2018 г. Общая текучесть кадров в 2019 году составила 8,9 %, по сравнению с базовым 2018 годом (9,7 %) снизилась 0,8 %. В целом,

кадровые показатели свидетельствуют о незначительном движении персонала организации.

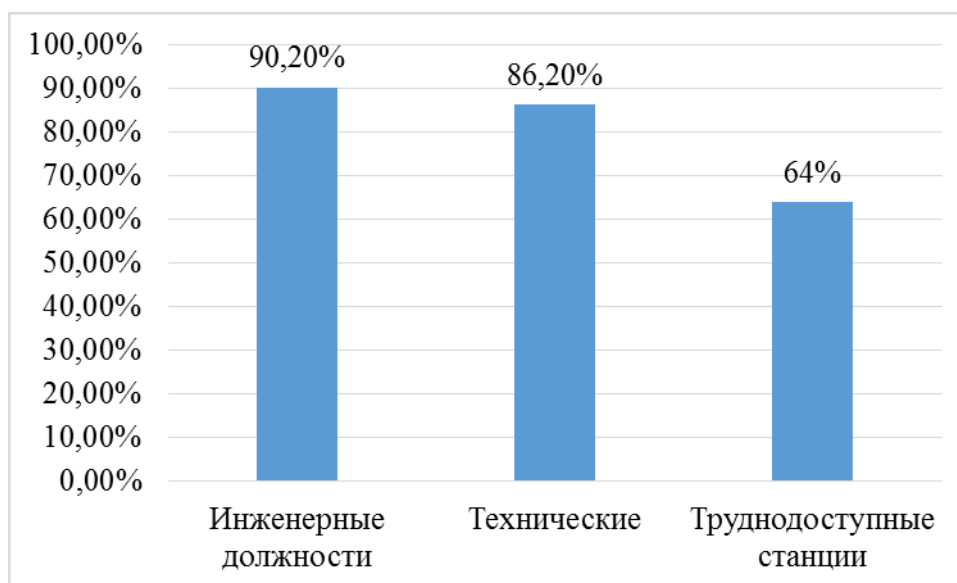


Рисунок 2.4.1 – Укомплектованность кадрами в ФГБУ «Северное УГМС» по состоянию на 01.01.2020 г., [42; 43]

Далее выполним анализ основных показателей, характеризующих состав и структуру персонала ФГБУ «Северное УГМС», представленных в таблице 2.4.2.

Таблица 2.4.2 - Состав и структура персонала ФГБУ «Северное УГМС» по категориям, [42; 43]

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1	2	3	4	5	6	7	8
Административно-управленческий аппарат (АУА)	230	229	223	-1	-6	99,57	97,38
Специалисты	1165	1117	1105	-48	-12	95,88	98,93
Служащие	284	294	305	10	11	103,52	103,74
Обслуживающий персонал	254	256	247	2	-9	100,79	96,48
Итого	1933	1896	1880	-37	-16	98,09	99,16

Проанализируем структуру персонала. Для этого рассчитаем удельный вес работников каждой категории в общей структуре персонала ФГБУ «Северное УГМС» (таблица 2.4.3).

Таблица 2.4.3 - Структурный анализ персонала ФГБУ «Северное УГМС» по должностным категориям, [42; 43]

Категории персонала	2017		2018		2019	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
АУА	230	12%	229	12%	223	12%
Специалисты	1165	60%	1117	59%	1105	59%
Служащие	284	15%	294	16%	305	16%
Обслуживающий персонал	254	13%	256	14%	247	13%
Всего	1933	100%	1896	100%	1880	100%

К категории работников АУА относится начальник управления и главный бухгалтер организации, а также все руководители структурных подразделений и удаленных метеорологических пунктов. К обслуживающему персоналу относятся работники, не имеющие профессионального образования в данной сфере: уборщицы, рабочие по обслуживанию зданий и сооружений, подсобные рабочие и прочие. К служащим относятся работники, имеющие техническое или экономическое профессиональное образование. Основная категория – специалисты. Сюда вошли все работники, имеющие профессиональное образование в гидрометеорологической сфере.

В соответствии с таблицей 2.4.3, особых изменений за период 2017-2019 гг. в структуре категорий персонала не выявлено.

Как видно на рисунке 2.4.2, в общей структуре персонала ФГБУ «Северное УГМС» максимальный удельный вес имеют работники категории «специалисты» (59 – 60 %). Персонал данной категории занимает в исследуемом учреждении такие должности, как гидрометнаблюдатели, техники-метеорологи, гидрологи, метеорологи, химики, техники по мониторингу загрязнения окружающей среды, экологи, аэрологи и прочие должности, непосредственно связанные с выполнением гидрометеорологических работ (услуг). Данные работники являются основным персоналом учреждения, выполняющим его главную функцию в

соответствии с государственным заданием. Удельный вес остальных категорий работников (административных, служащих и обслуживающего персонала) в структуре работников невелик и занимает 12-16 %.

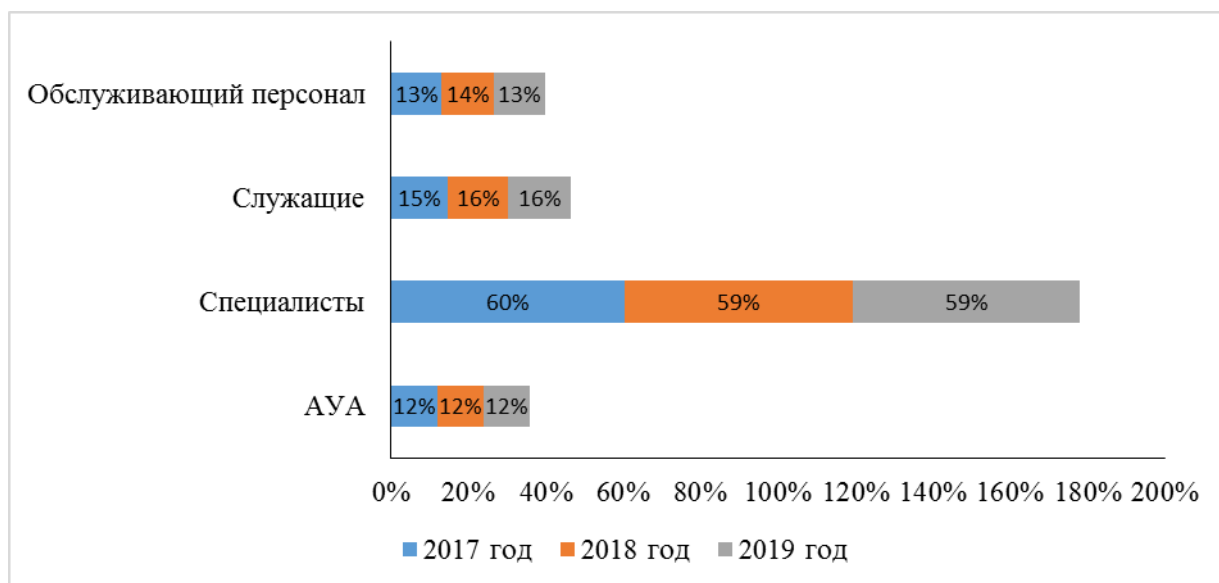


Рисунок 2.4.2 – Удельный вес работников каждой должностной категории ФГБУ «Северное УГМС» в общей структуре персонала

Наибольший отток персонала наблюдается в категории «специалисты», что вполне закономерно, учитывая, что данная категория самая многочисленная. Здесь среднесписочная численность сократилась на 48 человек в 2018 году и еще на 12 – в 2019. На 7 человек в целом за исследуемые 3 года сократилась численность административных работников и на такую же цифру – обслуживающего персонала. В категории служащие за период 2017 - 2019 гг. численность персонала, наоборот, увеличилась на 21 человека. Таким образом, за период 2017-2019 годов среднесписочная численность ФГБУ «Северное УГМС» снизилась на 53 человека. Основная причина изменения кадрового состава персонала описана в предыдущем разделе.

В таблице 2.4.4 представлена информация о показателях движения персонала ФГБУ «Северное УГМС».

Таблица 2.4.4 - Аналитическая справка о движении персонала ФГБУ «Северное УГМС»

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность всего	1933	1896	1880	-37	-16	98,09	99,16
Принято сотрудников	369	388	431	19	43	105,15	111,08
Выбыло сотрудников всего, в том числе:	133	141	132	8	-9	106,02	93,62
В связи с сокращение штата	9	4	2	-5	-2	44,44	50,00
По собственному желанию	76	87	98	11	11	114,47	112,64
Выход на пенсию	44	49	32	5	-17	111,36	65,31
Уволено за прогулы и прочие нарушения	4	1	0	-3	-1	25	0,00

На основании представленных в таблице 2.4.4 цифр видно, что в учреждении присутствует текучесть кадров. Коэффициент текучести кадров, который в значительной степени характеризует кадровую политику учреждения, рассчитывается как отношение числа уволенных сотрудников к среднесписочной численности персонала, выраженное в процентах.

На рисунке 2.4.3 представлена динамика коэффициент текучести кадров ФГБУ «Северное УГМС» за период 2017 – 2019 гг.

Как видно, на протяжении всего периода исследования коэффициент текучести кадров остается практически неизменным и составляет приблизительно 7 %. Для бюджетных государственных учреждений данный показатель не является критичным и характеризует текучесть кадров как невысокую.

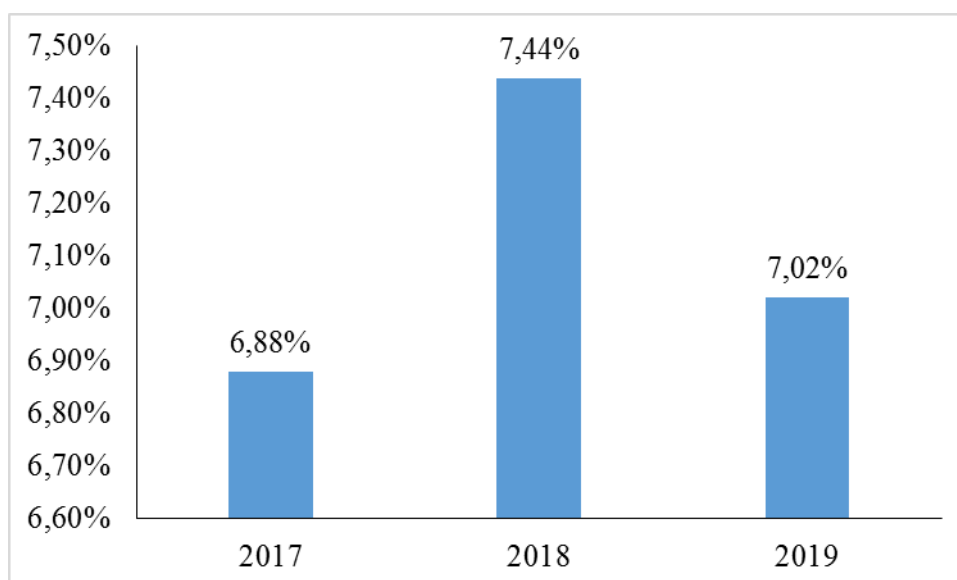


Рисунок 2.4.3 – Динамика коэффициента текучести кадров ФГБУ «Северное УГМС»

Проанализируем основные причины увольнения работников на основании информации, представленной в таблице 2.4.5. Здесь рассчитан удельный вес каждой причины увольнения в структуре причин выбытия сотрудников. Основными причинами выбытия сотрудников являются:

- сокращение штата;
- увольнение по согласованию сторон (по собственному желанию);
- увольнение в связи с выходом на пенсию;
- увольнение за прогулы и прочие нарушения трудовой дисциплины.

Таблица 2.4.5 - Анализ структуры причин выбытия персонала ФГБУ «Северное УГМС»

Категории персонала	2017		2018		2019	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Выбыло сотрудников всего, в том числе:	133	100%	141	100%	132	100%
В связи с сокращение штата	9	7%	4	3%	2	2%
По собственному желанию	76	57%	87	62%	98	74%

Продолжение таблицы 2.4.5

1	2	3	4	5	6	7
Выход на пенсию	44	33%	49	35%	32	24%
Уволено за прогулы и прочие нарушения трудовой дисциплины	4	3%	1	1%	0	0%

Проанализируем структуру причин увольнения, наглядно представленную на рисунке 2.4.4.

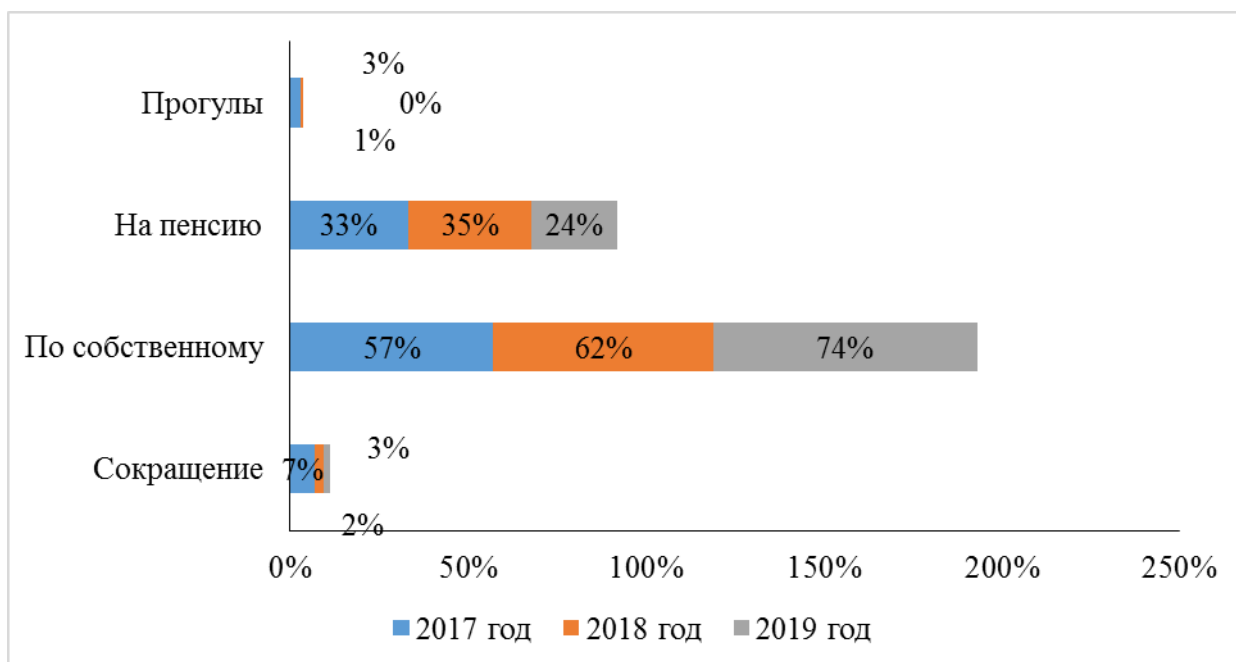


Рисунок 2.4.4 – Структура причин выбытия персонала ФГБУ «Северное УГМС»

Как видно из рисунка 2.4.4, основной причиной выбытия персонала является увольнение по собственному желанию. Данная причина составляет от 57 % в 2017 году до 74 % в 2019. В численном выражении в 2018 году число уволенных по собственному желанию сотрудников сократилось на 5 человек (44,44 %), а в 2019 году, в сравнении с 2018 годом – еще на 2 человека (50 %). На втором месте среди причин выбытия персонала – выход на пенсию. В структуре общего выбытия данная причина занимает 33 % в 2017 г., 32 % в 2018 г. и 24 % в 2019 г. В целом, за период 2017 - 2019 гг. число выбывших по причине выхода на пенсию в ФГБУ «Северное УГМС»

сотрудников сократилось на 12 человек (76,67 %). Увольнения по причине сокращения штатов и нарушений трудовой дисциплины не превышают 1-7 % в общей структуре уволенных.

Таким образом, на основании показателя коэффициента текучести кадров 7 % за 3-х летний период, коллектив ФГБУ «Северное УГМС» можно считать достаточно стабильным. В качестве основных причин увольнения отметим собственное желание сотрудников и выход на пенсию – данные причины составили в 2019 году 74 % и 24 % соответственно.

Далее рассмотрим состав сотрудников ФГБУ «Северное УГМС» по возрастному критерию. В таблице 2.4.6 представлены результаты расчета удельного веса каждой возрастной категории сотрудников в общей структуре персонала.

Таблица 2.4.6 - Структура персонала ФГБУ «Северное УГМС» по возрасту

Категории персонала	2017		2018		2019	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
До 30 лет	263	14%	239	13%	227	12%
31-40 лет	454	23%	449	24%	442	24%
41-50 лет	478	25%	470	25%	471	25%
51-60 лет	427	22%	433	23%	425	23%
61 и выше	311	16%	305	16%	315	17%
Всего	1933	100%	1896	100%	1880	100%

Как видно из таблицы 2.4.6, на протяжении всего исследуемого периода возрастной состав ФГБУ «Северное УГМС» остается стабильным.

На основании данных рисунка 2.4.5 видно, что самой многочисленной категорией сотрудников является группа от 41 до 50 лет. Ее удельный вес на протяжении всего периода исследования составляет 25 %. На втором и третьем месте, с удельным весом 23 – 24 % и 22 – 23 % соответственно идут возрастные категории 31 – 40 лет и 51 – 60 лет. Таким образом, можно констатировать, что в общей структуре персонала большую часть составляют сотрудники в возрасте 31 – 60 лет. Свыше 61 года по состоянию на 2019 год

выявлено 17 % сотрудников от среднесписочной численности. Следует особо отметить тот факт, что самую малочисленную группу составили сотрудники в возрасте до 30 лет – всего лишь 14 – 12 % и их удельный вес в структуре среднесписочной численности продолжает падать. Данный результат является неблагоприятным показателем работы с персоналом и показывает существование проблемы с привлечением молодых специалистов, что также необходимо учесть при разработке мер совершенствования системы оплаты труда и стимулирования персонала.

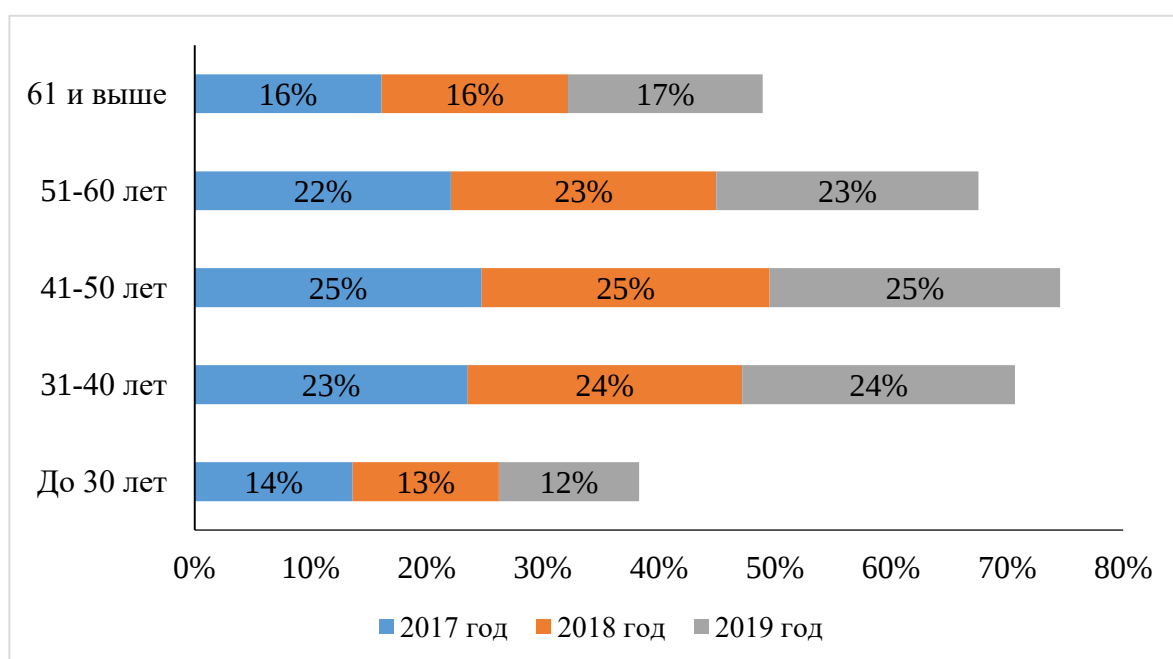


Рисунок 2.4.5 – Структура персонала ФГБУ «Северное УГМС» по возрастным категориям

Далее проанализируем динамику изменения численности персонала ФГБУ «Северное УГМС» по возрастным категориям, исходные данные для анализа представлены в аналитической справке таблицы 2.4.7.

Таблица 2.4.7 - Аналитическая справка по возрастному составу персонала ФГБУ «Северное УГМС»

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
До 30 лет	263	239	227	-24	-12	90,87	94,98
31-40 лет	454	449	442	-5	-7	98,90	98,44

Продолжение таблицы 2.4.7

1	2	3	4	5	6	7	8
41-50 лет	478	470	471	-8	1	98,33	100,21
51-60 лет	427	433	425	6	-8	101,41	98,15
61 и выше	311	305	315	-6	10	98,07	103,28

Как уже было сказано выше, возрастная группа до 30 лет является самой малочисленной. И, в тоже время, именно в этой группе наблюдается максимальный отток персонала. Так в 2018 году, в сравнении с 2017 годом среднесписочная численность сотрудников данной возрастной категории сократилась на 24 человека (90,87 %) и в 2019 году, в сравнении с 2018 годом – еще на 12 человек (94,98 %). На втором месте по оттоку сотрудников находится возрастная группа 31 – 40 лет. Здесь за исследуемый период среднесписочная численность сократилась на 5 человек (98,9 %) в 2018 году и еще на 7 человек (98,44 %) в 2019 году в сравнении с предыдущими годами. Таким образом, можно констатировать, что за период 2017-2019 гг. максимальный отток персонала выявлен в возрастной группе до 40 лет. Одной из причин сложившейся ситуации является низкая заработная плата в исследуемом учреждении. В целом, за исследуемый 3-х летний период, по возрастным категориям, динамика движения персонала характеризуется следующими цифрами:

- до 30 лет – 30 человек (темпы снижения 86,31 %);
- 31 – 40 лет -12 человек (темпы снижения 97,36 %);
- 41 – 50 лет -7 человек (темпы снижения 98,54 %);
- 51 – 60 лет -2 человека (темпы снижения 99,53 %),
- свыше 61 года +4 человека (темпы роста 101,29 %).

Прирост численности сотрудников старше 61 года предположительно связан с пенсионной реформой и, соответствующему ей, поднятию границы возраста выхода на пенсию.

Аналогичным образом проанализируем состав персонала ФГБУ «Северное УГМС» по уровню образования и по стажу работы в данном учреждении.

Рассмотрим состав сотрудников ФГБУ «Северное УГМС» по уровню образования. В таблице 2.4.8 представлены результаты расчета удельного веса каждой категории сотрудников по уровню образования в общей структуре персонала.

Таблица 2.4.8 - Структура персонала ФГБУ «Северное УГМС» по уровню образования

Категории персонала	2017		2018		2019	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Высшее	570	29%	600	32%	647	34%
Средне-специальное	707	37%	689	36%	664	35%
Среднее	656	34%	607	32%	569	30%
Всего	1933	100%	1896	100%	1880	100%

Представленные в таблице 2.4.8 расчеты показывают, что по уровню образования в исследуемом учреждении сотрудники распределяются практически равномерно и данный состав остается стабильным на протяжении исследуемого периода.

Так, в 2017 году максимальный удельный вес имели сотрудники со средним профессиональным образованием (37 %) и минимальный (29 %) – сотрудники, не имеющие специального образования. В 2018 году сохраняется та же пропорция. А в 2019 году произошло увеличение удельного веса сотрудников, не имеющих специального образования (34 %) и уменьшение в общей структуре персонала сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием.

На протяжении 2017 – 2019 гг. в структуре персонала ФГБУ «Северное УГМС» по уровню образования не произошло существенных изменений, как это наглядно представлено на рисунке 2.4.6.

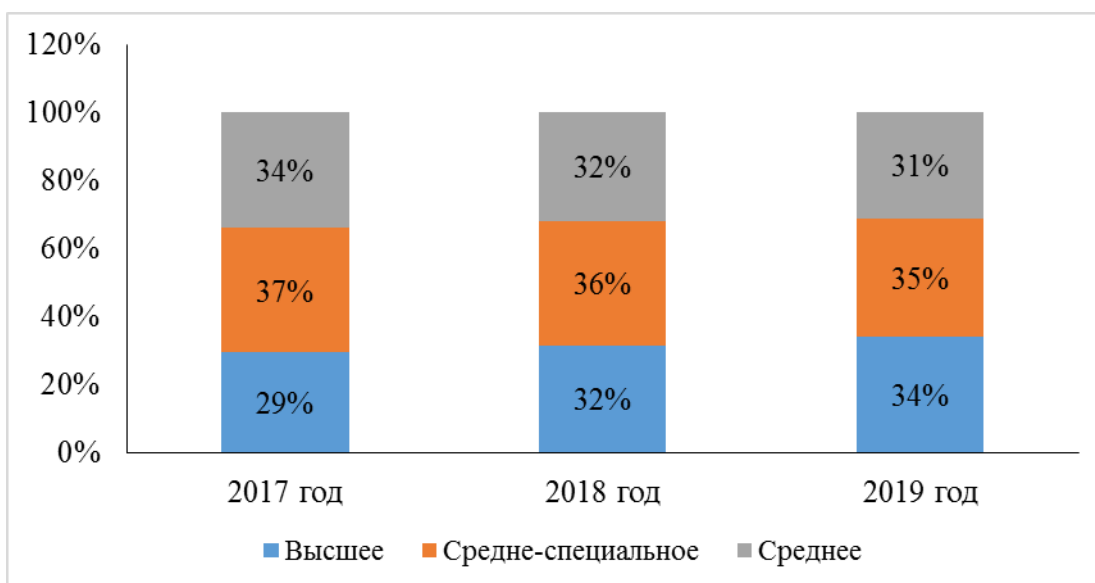


Рисунок 2.4.6 – Структура персонала ФГБУ «Северное УГМС» по уровню образования

Рассмотрим динамику персонала в разрезе уровня образования, представленную в аналитической справке таблицы 2.4.9.

Таблица 2.4.9 - Аналитическая справка состава и движения персонала ФГБУ «Северное УГМС» по уровню образования

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Высшее	570	600	647	30	47	105,26	107,83
Средне-специальное	707	689	664	-18	-25	97,45	96,37
Среднее	656	607	569	-49	-38	92,53	93,74

Как видно из представленной в таблице 2.4.9 информации, в категории сотрудников с высшим образованием на протяжении исследуемого периода наблюдается приток персонала. Так, в 2018 году, в сравнении с 2017 годом прибыло 30 (105,26 %) сотрудников и в 2019 году, в сравнении с предыдущим – еще 47 сотрудников (107,83 %). Данная ситуация характеризует кадровую политику учреждения как благоприятную, способствующую росту квалифицированных кадров. Можно предположить, что данный результат является следствием планомерной работы по

повышению квалификации кадрового состава. Ряд работников получают высшее образование по направлению от учреждения.

И в завершении анализа структуры персонала выясним, как распределяется персонал учреждения по стажу работы (таблица 2.4.10).

Таблица 2.4.10 - Структура персонала ФГБУ «Северное УГМС» по стажу работы, [42; 43]

Категории персонала	2017		2018		2019	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Менее 1-года	209	11%	214	11%	178	9%
1-5 лет	486	25%	463	24%	460	24%
свыше 5 лет	1231	64%	1228	65%	1242	66%
Всего	1933	100%	1896	100%	1880	100%

В структуре персонала ФГБУ «Северное УГМС» по продолжительности работы в данном учреждении, на протяжении исследуемого периода абсолютное большинство принадлежит категории персонала со стажем работы свыше 5 лет и минимальное количество сотрудников попадает в категорию со стажем работы менее 1 года. Предположительно такая ситуация сложилась вследствие географических особенностей сферы деятельности учреждения. Как уже было сказано выше, коллектив удаленных и труднодоступных станций достаточно стабилен и, как правило, работающие там специалисты имеют продолжительный стаж трудовой деятельности.

На рисунке 2.4.7 видно, что более половины персонала исследуемого учреждения (64 - 66 %) проработало в организации уже не менее 5 лет, и всего лишь (11 – 9 %) работников имеют стаж менее 1 года.

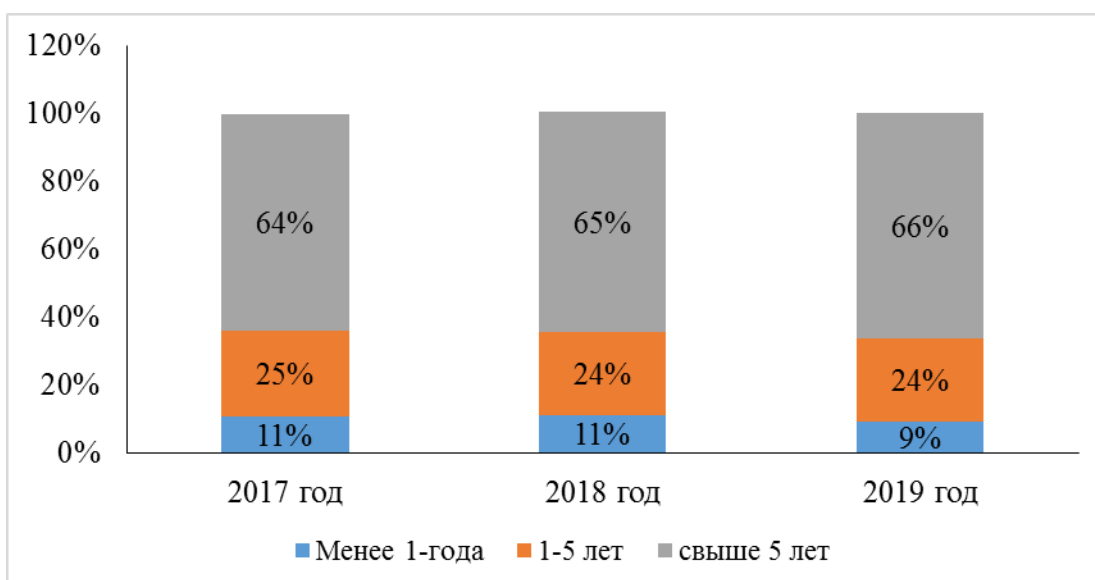


Рисунок 2.4.7 – Структура распределения персонала ФГБУ «Северное УГМС» по стажу работы в организации, [42; 43]

Данный результат свидетельствует о том, что коллектив учреждения является слаженным и стабильным, с низкой текучестью кадров, что подтверждается аналитической справкой, представленной в таблице 2.4.11.

Как видно, максимальный отток сотрудников наблюдается в категории работников со стажем менее 1 года. Только за 2019 год здесь выбыло 36 человек (83,18 %). А в категории работников со стажем от 1 до 5 лет наоборот, наметилась положительная тенденция. Если в 2018 году, в сравнении с 2017 выбыло 23 человека (95,27 %), то в 2019 в сравнении с предыдущим – только 3 (99,35 %) человека покинули учреждение по тем или иным причинам. На основании данных показателей можно сделать вывод о незаинтересованности новых специалистов работой в учреждении. Одним из факторов этого, предположительно, является не эффективная система стимулирования труда и мотивирования персонала к трудовой деятельности.

Таблица 2.4.11 - Аналитическая справка состава и движения персонала ФГБУ «Северное УГМС» по стажу работы

Показатели	Значение, год			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Менее 1 года	209	214	178	5	-36	102,39	83,18

Продолжение таблицы 2.4.11

1	2	3	4	5	6	7	8
1 – 5 лет	486	463	460	-23	-3	95,27	99,35
Свыше 5 лет	1231	1228	1242	-3	14	99,76	101,14

Таким образом, в результате анализа структуры и движения персонала в разрезе стажа работы следует отметить наличие проблемы оттока специалистов со стажем работы менее 1 года. Предположительно, что в данную категорию попадают, в основном молодые специалисты, которые вышли на работу, но оказались не заинтересованы в продолжении трудовой деятельности в данной организации.

На основании изученных материалов о работе с персоналом за 2017-2019 гг. была составлена обзорная аналитическая справка, представленная в данном разделе.

Резюмируем выполненный в данном разделе анализ кадрового состава персонала ФГБУ «Северное УГМС». Проведено исследование периода деятельности учреждения 2017-2019 гг. За указанные годы наметилась тенденция преобладания в исследуемом учреждении сотрудников категории специалисты (59 – 60 %) в возрасте 41 – 50 лет (25 %), имеющие среднее профессиональное образование (37 – 35 %) и стаж работы свыше 5 лет (64 – 66 %). Текучесть кадров в ФГБУ «Северное УГМС» за исследуемый 3-х летний период не превышает 7 %, что является хорошим показателем для бюджетного учреждения. Основными причинами выбытия являются (57 – 74 %) уход по собственному желанию и выход на пенсию (33 – 24 %). Максимальный отток сотрудников за исследуемый период выявлен среди сотрудников категории специалисты (темпы снижения 94,85 %), в возрасте до 30 лет (86,31 %), не имеющих специального образования (86,74 %) и со стажем работы менее 1 года (85,17 %).

В рамках государственного задания в исследуемом учреждении выполняется программа повышения квалификации работников, которая, по данным ведущего специалиста по кадрам, на конец 2019 года освоена на 100

%. Всего обучение прошли 64 специалиста, из них 20 – очно, 44 – дистанционно.

В соответствии с локальным нормативным актом в учреждении проводится аттестация специалистов на соответствие занимаемым должностям и выявление их профессиональных качеств. Всего в 2019 году аттестовано 56 работников.

Следует отметить целенаправленную работу кадровой службы ФГБУ «Северное УГМС» по привлечению молодых специалистов, которая заключается в предоставлении для них специальных льгот и гарантий. Кроме того, между учреждением и Российским государственным гидрометеорологическим университетом (РГГМУ) заключено соглашение о целевом обучении. В 2019 год всего на целевые места было зачислено 20 абитуриентов. Также ведется совместная работа с Северным (Арктическим) Федеральным Университетом г. Архангельска по организации на базе учреждения преддипломной практики будущих выпускников специальности «Гидрометеорология». Также студенты, в 2019 году, приняли участие в работе научно-исследовательской экспедиции «Арктический плавучий университет».

Немалая работа проводится в учреждении и по поощрению работников со стажем. Так, за 2019 год ведомственными почетными наградами награждены 69 человек.

Как видно, в исследуемом предприятии требуется принятие мер по привлечению персонала на технические должности (специалистов), в особенности для труднодоступных станций.

Полученные результаты легли в основу разработки мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования персонала в ФГБУ "Северное УГМС».

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Анализ системы оплаты труда ФГБУ «Северное УГМС»

Отношения между работником и работодателем в ФГБУ «Северное УГМС» регулируются коллективным договором, который регламентирует следующие разделы трудовых отношений:

- режим труда и отдыха;
- систему оплаты труда;
- охрану труда и условия работы;
- социальные гарантии, льготы и компенсации;
- особенности работы с кадрами и молодыми специалистами.

По результатам изучения и анализа основных положений коллективного договора между сотрудниками и ФГБУ «Северное УГМС» составлена сводная таблица 3.1.1, где кратко представлены основные условия деятельности и оплаты труда персонала. Необходимо отметить, что коллективным договором охвачен достаточно обширный перечень положений касательно обеспечения надлежащей оплаты труда, условий работы и социальных гарантий для работников ФГБУ «Северное УГМС». Тем не менее, учитывая наличие охарактеризованной в предыдущем разделе проблемы с кадровым составом, требуется принятие мер по совершенствованию системы работы с персоналом.

Таблица 3.1.1 - Основные положения коллективного договора ФГБУ «Северное УГМС»

Раздел договора	Содержание
1	2
Охрана труда и условия работы	Обязательные предварительные и текущие медосмотры; обязательное социальное страхование от несчастных случаев; обучение и проверка знаний по охране труда, аттестация рабочих мест, выдача бесплатного лечебно-профилактического

Продолжение таблицы 3.1.1

1	2
	питания за вредность; обеспечение спецодеждой и моющими средствами
Режим труда и отдыха	5-ти дневная рабочая неделя с двумя выходными (суббота и воскресенье). Нормальная продолжительность рабочей недели 40 часов. В условиях крайнего севера (КС) и приравненных местностях (МКС), в сельской местности – 36 часов. Накануне праздничных дней продолжительность работы сокращается на 1 час. Ежегодный основной отпуск 28 дней. В районах МКС дополнительно 16 дней, КС – 24 дня. В течение рабочего дня (смены) работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания (30 мин – 2 часа), который не включается в рабочее время. Отдельным категориям работников, деятельность которых связана с вредностью, установлен сокращенный рабочий день. Все работы в выходные, праздничные дни, сверхурочно – регулируются Трудовым Кодексом РФ [ТК РФ].
Основные положения системы оплаты труда	Должностные оклады в соответствии со штатным расписанием. Оплата труда включает размер должностного оклада, повышающие коэффициенты к окладу компенсационного, стимулирующего характера. Предусмотрены доплаты: для класса условий труда (3,1-12 %); северные и районные надбавки (20-70 %); прочие надбавки в соответствии с положением об оплате труда. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц: 25 числа за 1 половину (аванс) и 10 числа – за 2 половину (остаток).
Социальные гарантии	Бесплатное питание в соответствии с нормами работникам труднодоступных станций, оплата проезда к месту проведения отпуска (1 раз в 2 года), единовременная выплата при выходе на пенсию (зависит от стажа); материальное поощрение за добросовестный труд; материальное поощрение неработающих пенсионеров; прочие льготы.
Работа с кадрами и молодыми специалистами	Специальные условия для молодых специалистов и учащихся профильных учебных заведений: оплата стоимости проезда и багажа к месту работы, единовременная материальная помощь по приезду на работу в размере 2-х должностных окладов и другие социальные гарантии. Создаются условия для продолжения образования в средних и высших учебных заведениях гидрометеорологического профиля.

Руководство всей кадровой работой в ФГБУ «Северное УГМС» осуществляется ведущим специалистом по персоналу, расчетами по оплате труда занимается бухгалтер по труду и заработной плате.

В целях выявления удовлетворенности работников исследуемой организации существующей системой оплаты труда, в работе проведен опрос методом анкетирования. Были разработаны и использованы анкеты

«Трудовая мотивация работников ФГБУ «Северное УГМС» (Приложение Г) и опросник «Удовлетворенность работника» (Приложение Д).

В результате выполненного анализа анкетных данных была выявлена степень удовлетворенности персонала учреждения, условиями труда и методами стимулирования и мотивации персонала.

В ходе анкетного опроса было выявлено, какие инструменты мотивации наиболее предпочтительны для сотрудников ФГБУ «Северное УГМС» и чтобы им хотелось изменить в существующей системе мотивации и стимулирования труда.

В исследовании приняли участие выборочно 86 человек из персонала организации, работающих непосредственно на гидрометеорологических должностях. Опрос проводился на условиях анонимности.

В представленном ниже анализе проиллюстрированы наиболее значимые ответы, непосредственно затрагивающие условия работы в данной организации и оплату труда.

Результаты расчета степени удовлетворенности работников ФГБУ «Северное УГМС» по исследованным критериям представлены в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 - Критерии удовлетворенности персонала ФГБУ «Северное УГМС» условиями и оплатой труда

Факторы	Удовлетворенность			
	Да		Нет	
	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5
Работа в целом	41	48%	45	52%
Коллектив	62	72%	24	28%
Социальные блага	33	38%	53	62%
Межличностные отношения	74	86%	12	14%
Отношение с руководством	64	74%	22	26%
Стиль руководства	59	69%	27	31%

Как видно из представленных данных, большинство работников довольны деятельностью в исследуемой организации по таким критериям как

коллектив, межличностные отношения, отношения с руководством и стиль руководства. Так, испытывают удовлетворенность коллективом 72 % опрошенных, межличностными отношениями 86 %, отношением с руководством 74 % и стилем руководства 69 %. Работой в исследуемом учреждении, в целом, удовлетворены лишь 42 % опрошенных, то есть менее половины.

Рассмотрим, какие критерии в отношении трудовой деятельности не устраивают работников. Из рисунка 3.1.1 четко видно, что большинство респондентов не довольны предоставляемыми социальными благами, к основным из которых является оплата труда. Соответственно, большинство работников не испытывают удовлетворения от работы в целом.

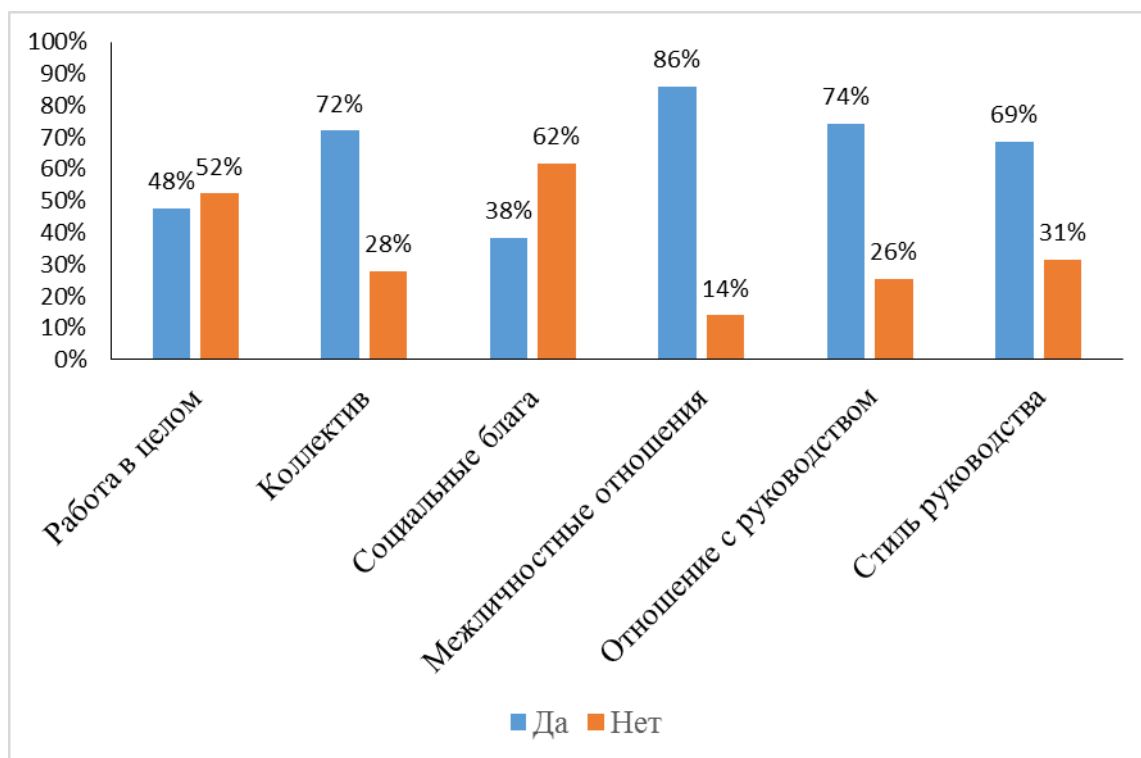


Рисунок 3.1.1 – Степень удовлетворенности персонала работой в ФГБУ «Северное УГМС»

Таким образом, на основании представленного анализа можно сделать вывод о том, что сильной стороной кадровой политики исследуемого учреждения является задача обеспечения благоприятного эмоционального климата в коллективе, так как непосредственно коллективом,

межличностными отношениями и руководством удовлетворены более половины сотрудников. При этом стоит отметить, что социальными благами, предоставляемыми учреждением своим работникам, удовлетворены лишь 38 % сотрудников, что подчеркивает недостаток существующей системы стимулирования оплаты труда персонала.

Далее, в ходе анализа полученных результатов анкетирования было выяснено, какие факторы явились определяющими при выборе места работы в данном учреждении (рисунок 3.1.2).



Рисунок 3.1.2 – Факторы, определяющие выбор работы в ФГБУ «Северное УГМС»

Как видно, самым значимым фактором, который повлиял на выбор работы в данном учреждении для сотрудников является желание работать по специальности - так ответили 36 % респондентов. Другим существенным фактором, по мнению 23 % респондентов стала статусность государственной службы. На получение социальных благ и достойной оплаты труда при устройстве на работу в данное учреждение рассчитывали лишь 19 и 12 % респондентов соответственно. Сделать карьерный рост намеревалось лишь 10 % сотрудников.

Абсолютное большинство респондентов показали положительное отношение к внеурочной работе, а также к работе в выходные и праздничные дни, поскольку имеют за это соответствующую доплату.

На рисунке 3.1.3 представлены результаты значимости факторов, определяющих степень удовлетворенности опрошенного персонала работой непосредственно на своем рабочем месте в структуре учреждения. Напомним, что в опросе участвовали представители администрации, специалистов и обслуживающего персонала.



Рисунок 3.1.3 – Факторы, определяющие удовлетворенность условиями труда на рабочем месте в ФГБУ «Северное УГМС»

Представленные данные демонстрируют, что самую большую удовлетворенность сотрудники испытывают от содержания работы – так считают 33 % респондентов. 31 % опрошенных в достаточной степени удовлетворены морально-психологическим климатом на рабочем месте. Справедливостью распределения прав и обязанностей удовлетворены 15 % сотрудников. Уровнем оплаты труда удовлетворены всего лишь 7 % сотрудников, а уровнем социальной защиты – 9 %. В перспективе карьерного роста заинтересовано наименьшее количество работников ФГБУ «Северное УГМС» - всего лишь 5 %.

В ходе анализа анкетных данных выяснено, что при осуществлении своих должностных обязанностей сотрудники сталкиваются с рядом ситуаций, препятствующих нормальной организации своей деятельности, наиболее характерные из которых представлены на рисунке 3.1.4.

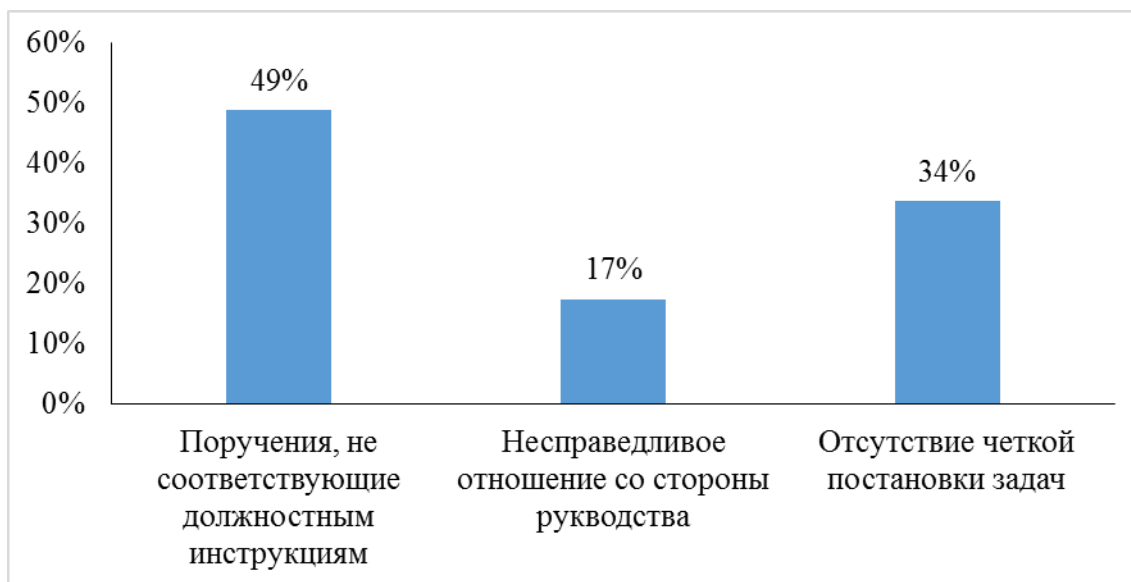


Рисунок 3.1.4 – Факторы, оказывающие влияние на качество исполнения должностных обязанностей сотрудниками ФГБУ «Северное УГМС»

Согласно представленным данным на рисунке 3.1.4 49 % респондентов полагают, что в значительной степени исполнению ими своих должностных обязанностей мешают поручения, не соответствующие должностным инструкциям. 34 % считают основным препятствующим фактором отсутствие четко поставленной задачи. И 17 % опрошенных видят главную причину неудовлетворенности от исполнения своих должностных обязанностей в несправедливом отношении к себе со стороны руководства.

На рисунке 3.1.5 представлено распределение ответов респондентов на вопрос, какие социальные блага наиболее значимы для них в кадровой политике ФГБУ «Северное УГМС». Данный вопрос является наиболее значимым для нашего исследования. В анкете работникам были предложены такие варианты социальных благ, как медицинское обслуживание, наличие спортивных учреждений, обеспечение продуктами питания, обеспечение

бесплатными обедами, наличие детского сада, возможность летнего отдыха для детей, службы быта.

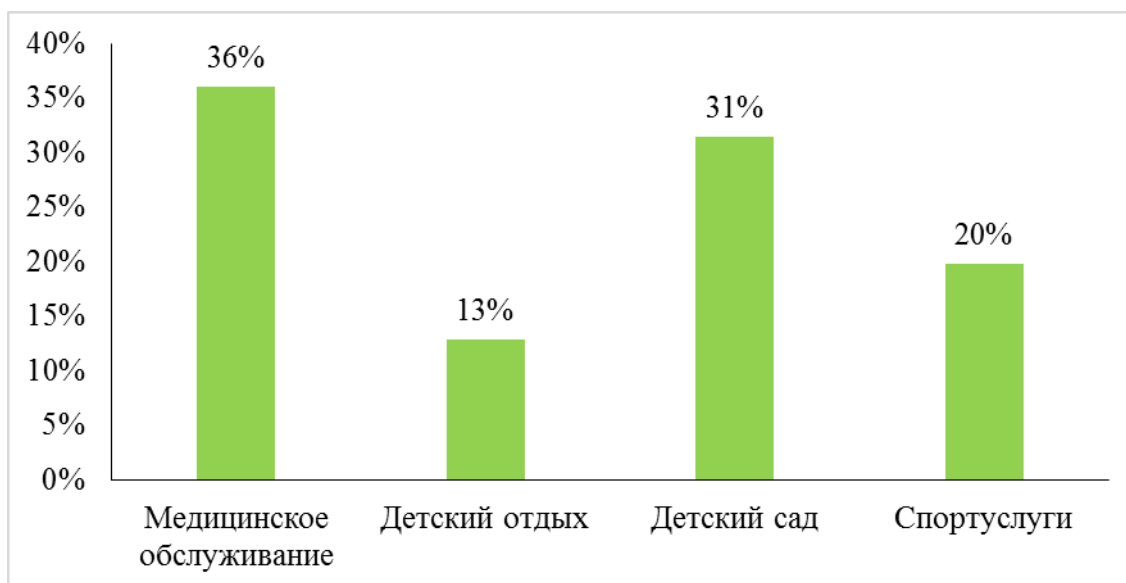


Рисунок 3.1.5 – Распределение необходимых сотрудникам ФГБУ «Северное УГМС» социальных благ по уровню значимости

Среди наиболее значимых социальных благ сотрудники ФГБУ «Северное УГМС» выделили оплату медицинского обслуживания (36 %), и наличие возможности устройства детей в дошкольное учреждение (31 %). Организация детского отдыха и предоставление оплаты спортивных услуг оказались менее значимы и составили 13 и 20 % соответственно.

Обобщая выполненный анализ сформулированы основные выводы.

Согласно представленным данным, сотрудники ФГБУ «Северное УГМС» при работе в данном учреждении в большей степени удовлетворены условиями работы в коллективе, сложившимися межличностными отношениями и непосредственным руководством. В значительной степени они не удовлетворены системой оплаты труда, а также четким пониманием круга своих должностных обязанностей.

На основании выполненного анализа анкетных данных, а также беседы с отдельными работниками учреждения, сформулированы основные особенности и проблемы, существующие в системе оплаты труда персонала ФГБУ «Северное УГМС».

Выяснено, что в организации ведется достаточно качественная работа с молодыми кадрами. Так, на метеорологических станциях, расположенных в сельской местности имеет место практика привлечения на работу местных жителей с перспективами их обучения. В особенности такой метод используется для замещения вакантных должностей при выходе работников на пенсию. Если на работу принимают молодежь, то предлагают целевое поступление в профильный ВУЗ. Существуют стимулирующие выплаты для молодых специалистов.

Гораздо сложнее дело обстоит с привлечением персонала на труднодоступные метеорологические станции. Здесь выявлены две главные проблемы: низкая заработная плата и сложные условия деятельности (как физические, так и психоэмоциональные).

Проанализировав всю собранную информацию, сделан вывод, что одним из способов совершенствования системы оплаты труда может быть перевод сотрудников организации на эффективный контракт.

3.2 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда в организации гидрометеорологической отрасли

В основу совершенствования системы оплаты труда решено положить положения эффективного контракта.

Основными целями перехода на эффективный контракт являются [27;164]:

- сохранение кадрового потенциала бюджетных организаций;
- повышение престижности и привлекательности работы в бюджетной сфере;
- обеспечение соответствия оплаты труда работников бюджетной сферы качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

Для обеспечения успешного перехода на систему эффективного контракта должны быть решены следующие задачи:

- усовершенствовать систему оплаты труда работников так, чтобы результаты труда были ориентированы на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг;
- обеспечить «прозрачность» механизма и объемов оплаты труда руководителей бюджетных организаций;
- способствовать развитию кадрового потенциала;
- создавать эффективные организационные и правовые условия для достижения целевых показателей уровня средней заработной платы для отдельных категорий работников.

При переходе на систему эффективного контракта, оплата труда работника будет состоять из следующих составляющих:

- оклада (в зависимости от профессионально-квалификационной группы и профессионально-квалификационного уровня);
- компенсационных выплат;
- стимулирующих выплат.

Необходимо отметить, что сейчас такая структура оплаты труда регламентирована Трудовым кодексом РФ [1]. Новизна заключается в специфическом распределении стимулирующих выплат в зависимости от конечного результата деятельности работников.

По мнению ряда авторов, показатели эффективности деятельности в условиях действия эффективного контракта должны удовлетворять следующим требованиям [27;165]:

- а) объективность - размер выплат стимулирующего характера работника должен определяться на основе объективных данных о степени выполнения плановых значений показателей эффективности его труда;
- б) предсказуемость - работник должен знать, какие выплаты стимулирующего характера он получит в зависимости от результатов своего труда;

в) адекватность - вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результате деятельности учреждения, его опыту и уровню квалификации;

г) своевременность - вознаграждение должно следовать за достижением результата;

д) прозрачность - правила определения стимулирующих выплат должны быть понятны каждому работнику;

е) измеримость – достижение значений показателей эффективности деятельности должно быть измеряемым и оцениваться в динамике применительно к периодам времени, за которые начисляются выплаты стимулирующего характера.

Переход на эффективный контракт требует внесения изменений в систему оплаты труда, трудовые договора и дополнительные соглашения.

Рекомендовано оставить в эффективном контракте такие обязательные выплаты, как выплаты стимулирующего и компенсационного характера:

1) за интенсивность и высокие результаты работы (надбавка за интенсивность труда, премии за высокие результаты работы и выполнение особо важных и ответственных работ);

2) за качество выполняемых работ (надбавка за наличие квалификационной категории, премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания).

3) за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

4) премиальные по итогам работы;

5) за выполнение тяжелых работ, работ с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

6) за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент, коэффициент за работу в пустынных и безводных местностях, коэффициент за работу в высокогорных районах, надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях).

7) За работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема работы, выполнение работ различной квалификации, работу в ночное время и прочие);

8) надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

Это все те компенсационные выплаты, которые не противоречат Трудовому Кодексу РФ.

Кроме того, при разработке положений эффективного контракта было рекомендовано учитывать и личные психофизические профессиональные качества работника, а именно: добросовестность, трудолюбие, творческую активность, профессионализм и опыт, умение применять полученные знания, опыт по назначению и с пользой для общества.

Однако сущность эффективного контракта должна заключаться как в положительном стимулировании работников за высокие достижения в труде, так и отрицательном, за некачественное выполнение работы.

Следует также подчеркнуть, что эффективный контракт должен иметь высокую долю гарантированной оплаты – не ниже 70 %.

Таким образом, внедрение в ФГБУ «Северное УГМС» эффективного контракта может рассматриваться как инструмент совершенствования системы оплаты труда, как действенное средство повышения экономического эффекта от деятельности работников, их производительности труда и улучшения качества жизни персонала бюджетной организации.

Для перехода на эффективный контракт была разработана система индикаторов труда, как положительных, так и отрицательных. На основании изучения теоретических аспектов системы оплаты, анализа показателей деятельности исследуемой организации, уточнения потребностей и запросов персонала по результатам проведенного анкетирования была разработана рекомендованная система показателей, характеризующих как высокие

трудовые достижения, так и штрафные санкции за ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей.

В результате проведенного исследования был сделан вывод, что основной и самой многочисленной категорией персонала в ФГБУ «Северное УГМС» являются техники-метеорологи. Поэтому, в качестве примера в нашем исследовании приведена разработанная система индикаторов труда именно этой категории работников. Показатели эффективности труда максимально учитывают специфические условия деятельности работника, его личностные качества и прочие показатели. С этой целью в ФГБУ «Северное УГМС» был проведен предварительный опрос персонала (техников-метеорологов) в количестве 30 человек для составления оптимального перечня компенсационных и стимулирующих выплат, а также понижающих коэффициентов.

Респондентам был предложен перечень стимулирующих и компенсационных выплат, важность которых они должны были оценить по 4-х бальной системе следующим образом:

- 1) 0 баллов – выплата не имеет значения;
- 2) 1 балл – выплата имеет небольшое значение (малозначимая);
- 3) 2 балла – значимая выплата;
- 4) 4 балла – выплата имеет большое значение.

По результатам анализа перечень был сокращен и в нем остались только наиболее значимые выплаты. Выбранные по результатам опроса индикаторы были распределены на выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кроме того, была разработана еще одна группа показателей, характеризующих результативность работы. Также, на основании изучения должностных обязанностей техника-метеоролога предложена система понижающих коэффициентов за невыполнение (или ненадлежащее выполнение) работ.

Таким образом, в результате предварительной работы было определено оптимальное количество индикаторов в перечне стимулирующих выплат,

рассчитан диапазон премиальной выплаты и понижающие показатели. Кроме того, разработан и предложен примерный регламент сбора и передачи в бухгалтерию данных о результатах деятельности сотрудника (как стимулирующих, так и понижающих). Предложенная система стимулирующих (повышающих) показателей для должности техник-метеоролог представлена в таблице 3.2.1. В данной таблице для примера представлен далеко не полный список понижающих коэффициентов для рассматриваемой должности. Более подробный перечень понижающих коэффициентов представлен в Приложении Е. Далее, разработан порядок оценки результатов работы. Данный локальный нормативный акт включает в себя полный организационно-производственный регламент применения показателей труда к базовой заработной плате (окладу, тарифной ставке). Система показателей утверждается приказом руководителя организации.

Таблица 3.2.1 Индикаторы оценки эффективности труда работников ФГБУ «Северное УГМС» для должности «Техник-метеоролог»

Индикатор	Обоснование выплаты	Значение индикатора
1	2	3
Компенсационные выплаты		
За работу в местностях с особыми климатическими условиями	Районный коэффициент	1,2; 1,4; 1,5; 1,7; 1,8; 2,0
	Процентная надбавка	50%; 70%; 80 %; 100%
За работу в ночное время	Процент от часовой тарифной ставки или должностного оклада из расчета фактически отработанных часов в ночное время	40 %
За работу в выходные и нерабочие праздничные дни	Работа выполнялась в пределах месячной нормы рабочего времени	Одинарная дневная или часовая ставка
	Работа выполнялась сверх месячной нормы рабочего времени	Двойная дневная или часовая ставка
Сверхурочная работа	Первые два часа сверхурочной работы	Полуторный размер должностного оклада
	Последующие часы сверхурочной работы	Двойной размер должностного оклада

Продолжение таблицы 3.2.1

1	2	3
Прочие компенсационные выплаты	За особые условия труда	Выплачиваются в соответствии с Трудовым Кодексом РФ в случае возникновения соответствующих условий.
Стимулирующие выплаты		
Надбавка за выслугу лет	1 – 5 лет	10 %
	5 – 10 лет	15 %
	10 – 15 лет	20 %
	15 – 20 лет	25 %
	Свыше 20 лет	30 %
Выплата за высокую результативность работы	Коэффициент к должностному окладу	0,58
Единовременная выплата в связи с выходом на пенсию в зависимости от стажа работы	15 – 20 лет	В размере 2-х среднемесячных заработков
	20 – 25 лет	3-х среднемесячных заработков
	Свыше 25 лет	4-х среднемесячных заработков
Показатели снижения выплаты		
Срыв производства наблюдений в метеорологический срок	Каждый случай	20 %
Передача оперативной телеграммы с опозданием от контрольного срока	На 10 и более минут; 3 и более раз в месяц	25 %
Несвоевременное выполнение (или невыполнение) указаний начальника станции	Каждый случай	20 %
Срыв производства наблюдений в морской срок	Каждый случай	20 %
Отклонения во времени от программы наблюдений	Каждый случай	20 %
Недостаточное использование программы OZON для обработки наблюдений	По итогам месяца	20 %
Несвоевременная передача отчетных таблиц в управление	По итогам месяца	20 %
Нарушение или уклонение от участия в тренировках по передаче данных	За каждый случай	30 %

Ввиду особенностей деятельности ФГБУ «Северное УГМС», в частности необходимости обеспечения своевременной передачи информации

с труднодоступных наблюдательных станций, наиболее целесообразным представляется следующий регламент последовательности сбора и передачи информации в бухгалтерию организации о результатах деятельности сотрудника:

1) Руководители структурных подразделений ФГБУ «Северное УГМС» или самостоятельных филиалов данной организации, по итогам каждого месяца проводят анализ выполнения трудовых показателей работников подведомственных им подразделений, а также оценивают итоги трудовой деятельности по своей должности.

2) Оценку трудовых показателей членов экипажей судов, в том числе капитана судна, осуществляет непосредственно сам капитан судна.

3) Оценка показателей работников (начальников Центров, служб, отделов, руководителей групп и работников), не входящих в состав каких-либо структурных подразделений или филиалов, осуществляется работниками этих должностей самостоятельно.

4) Оценку показателей деятельности персонала сетевых наблюдательных подразделений выполняют руководители этих подразделений. Начальники сетевых наблюдательных станций оценивают также результаты работы наблюдателей, прикрепленных к станции постов и результаты работы по своей должности.

При оценке показателей трудовой деятельности, особенно в части применения понижающих индикаторов, необходимо учитывать объективные факторы, по которым работник не смог выполнить какой-либо показатель или выполнил его ненадлежащим образом.

При полном выполнении работником плановых показателей деятельности, выплата за высокие результаты работы производится работнику в полном объеме. При невыполнении работником показателей, размер выплаты за высокие результаты работы по итогам отчетного месяца снижается на размер снижения выплаты (Приложение Е).

Результаты оценки показателей работников в подразделениях оформляются в виде докладной записки, в которой указываются все повышающие и понижающие индикаторы по итогам за отчетный месяц. В случае уменьшения размера выплаты необходимо в докладной записке полностью указать наименование показателя, по которому снижается выплата, размер снижения выплаты и величину выплаты по итогам работы в отчетном месяце. Ответственность за обоснованность оценки размера выплаты за высокие результаты несет лицо, составившее докладную записку.

Отметим преимущества разработанного перечня индикаторов эффективности труда персонала ФГБУ «Северное УГМС» как эффективного способа совершенствования системы оплаты труда:

- в перечень индикаторов включаются наиболее ценные для сотрудников выплаты (по их личным оценкам);
- сущность выплат и удержаний понятна для сотрудников;
- представленный перечень не противоречит действующему трудовому законодательству;
- способствует стимулированию работников к качественному выполнению своей трудовой деятельности.
- не требует принципиального изменения существующей системы оплаты труда.

Рассмотрим на примерах, как будет рассчитываться оплата труда работников с учетом перехода на эффективный контракт.

Технику-метеорологу Иванову А.П., имеющему основной оклад в размере 6400,90 рублей по результатам работы в ноябре 2020 г. установлены следующие надбавки:

- районный коэффициент 20 %;
- северный коэффициент 70 %;
- выплата за высокие результаты работы 0,7.

В соответствии с докладной запиской начальника метеорологической станции, Ивановым А. П. в рассматриваемом месяце допущено нарушение

«Передача оперативной телеграммы с опозданием от контрольного срока на 10 и более минут» в количестве 3-х раз в месяц. Следовательно, размер выплаты за высокие результаты работы данному сотруднику составит:

$$0,7 - 0,7 * 0,25 = 0,525$$

То есть, здесь применяется понижающий индикатор в размере 0,25, соответствующий вышеназванному нарушению.

Таким образом, оплата труда Иванова И. П. в рассматриваемом месяце, при условии полной отработки, составит:

$$6400,90 * 1,525 * 1,2 * 1,7 = 19913,20 \text{ руб.}$$

В случае отсутствия нарушений со стороны работника, его оплата труда составила бы, соответственно:

$$6400,90 * 1,70 * 1,2 * 1,7 = 22198,32 \text{ руб.}$$

Таким образом, в случае неэффективного труда работник, в данном случае, теряет 2285,12 руб.

Данный пример наглядно иллюстрирует преимущества эффективного контракта для материального стимулирования труда персонала. Тем самым присутствует социальная эффективность предлагаемой методики совершенствования. Новая система способствует не только улучшению качества жизни персонала, но и повышению производительности труда сотрудников, так как от эффективности их труда напрямую будет зависеть и сумма заработной платы.

3.3 Разработка механизма перевода специалистов ФГБУ «Северное УГМС» на новую систему оплаты труда

Для внедрения механизма перехода на систему эффективного контракта со специалистами ФГБУ «Северное УГМС» была разработана и предложена «дорожная карта». Основная сложность перехода для исследуемого учреждения заключается в необходимости большого числа

согласований с удаленными филиалами, а также труднодоступными метеорологическими станциями.

Управление персоналом на основе системы эффективного контракта, как изложено в предыдущих разделах подразумевает учет большого числа индикаторов эффективности труда. Некоторые из них были охарактеризованы в предыдущем параграфе, полный список индикаторов, характеризующих высокие результаты работы специалистов учреждения и процент снижения выплаты при условии невыполнения показателей, представлен в Приложении В.

Учитывая данный факт, было необходимо разработать модель оценки показателей, характеризующих результаты труда рассматриваемой категории работников (специалистов). В рамках проводимой работы был разработан алгоритм обмена данными с управлением, представленный на рисунке 3.3.1.

Оценка результатов труда специалистов должна проводиться отдельно по каждому работнику структурного подразделения по итогам месяца в соответствии с показателями (индикаторами) эффективности труда. Оценка показателей, характеризующих результаты труда осуществляется в соответствии с представленным на рисунке 3.3.1 алгоритмом следующим образом.

Начальники структурных подразделений (филиалов), капитаны судов, проводят оценку труда числящихся в их подразделении (станции, на судне) специалистов по итогам месяца. При оценке показателей необходимо учитывать объективные причины, согласно которым тот или иной работник не смог выполнить (или выполнил ненадлежащим образом) конкретный показатель эффективности труда.

В случае полного выполнения всех показателей, выплата за высокие достижения работы производится в полном объеме. При невыполнении каких-либо показателей, размер выплаты по итогам отработанного месяца уменьшается на размер снижения выплаты.



Рисунок 3.3.1 – Алгоритм передачи данных по оценке показателей эффективности труда специалистов ФГБУ «Северное УГМС»

Выявленные результаты оценки показателей труда работников в подразделении (филиале, станции, на судне) начальником подразделения оформляются в виде докладной записки произвольной формы, в которой указываются размеры выплаты за высокие результаты работы по каждому работнику подразделения, а также перечисляются наименования показателей, по которым происходит снижение выплаты и размер снижения. Ответственность за обоснованность оценки размера выплаты несет лицо, составившее докладную записку.

В случае труднодоступных метеорологических станций и исследовательских судов, данные передаются телеграммой.

Подготовленные докладные записки (переданные телеграммы) должны быть согласованы с заместителем начальника управления ФГБУ «Северное УГМС», который курирует данное подразделение.

После всех этапов согласований, докладные записки передаются непосредственно начальнику управления ФГБУ «Северное УГМС». По мере необходимости, начальник имеет право внести собственные корректировки в отношении размера выплат работнику, проинформировав об этом начальника соответствующего подразделения (станции, капитана судна). Далее издается приказ о назначении выплаты и дальнейшая передача информации в бухгалтерии для начисления оплаты труда.

Для перевода специалистов ФГБУ «Северное УГМС» на систему управления персоналом посредством заключения эффективного контракта разработана «дорожная карта», включающая план мероприятий, представленная в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 - План мероприятий по переводу работников ФГБУ «Северное УГМС» категории «специалисты» на систему эффективного контракта

Содержание деятельности	Сроки	Ответственное лицо
1	2	3
Утверждение рабочего плана перевода на систему эффективного контракта работников ФГБУ «Северное УГМС» категории «специалисты»	1.09.2019 – 1.10.2019	Начальник управления
Формирование специальной комиссии, отвечающей за внесение соответствующих изменений в локальные нормативные акты (ЛНА)	1.10.2019 – 10.10.2019	Руководитель юридической службы
Разработка индикаторов оценки эффективности труда специалистов и внесение соответствующих изменений ЛНА: должностные инструкции, коллективный договор, положение об оплате труда	15.10.2019 – 31.12.2019	Начальник отдела кадров, ведущий специалист по персоналу
Разработка проекта эффективного контракта со специалистом ФГБУ «Северное УГМС»	10.01.2020 – 15.02.2020	Руководитель юридической службы
Уведомление работников учреждения категории «специалисты» о переходе на эффективный контракт	01.03.2020- 31.03.2020	Начальники структурных подразделений

Продолжение таблицы 3.3.1

1	2	3
Согласование изменений в локальных нормативных актах с профсоюзной организацией	01.03.2020 – 01.04.2020	Начальник управления
Утверждение всей документации по переходу на эффективный контракт	01.04.2020 – 31.05.2020	Начальник управления
Заключение дополнительных соглашений о переходе на эффективный контракт со специалистами учреждения	до 1.06.2020	Начальник отдела кадров, ведущий специалист по персоналу

Таким образом, в результате проведенного анализа системы оплаты труда в ФГБУ «Северное УГМС» сделан вывод, что решением выявленных проблем будет применение системы эффективного контракта как нового типа трудовых отношений, построенных на оценке эффективности индивидуального вклада каждого работника в производственный процесс и, соответственно индивидуальная программа стимулирования оплаты труда. Предполагается, что данный метод поможет выстроить единый, стройный механизм управления оплатой труда, соответствующий условиям деятельности учреждения и государственному заданию.

Однако, на сегодняшний день, по прошествии 6-ти месяцев реализации данной системы в ФГБУ «Северное УГМС» можно оценить экономические выгоды от внедрения данной системы, выявить ее недостатки и предложить пути усовершенствования.

В случае успешной реализации эффективного контракта в ФГБУ «Северное УГМС», опыт совершенствования системы оплаты труда, реальных требований к эффективности труда работников, может быть транслирован в аналогичных бюджетных государственных учреждениях в форме требований к показателям эффективности труда, должностным обязанностям и к уровню квалификации сотрудников.

3.4 Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала ФГБУ «Северное УГМС»

Заключение эффективного контракта представляет собой механизм совершенствования системы оплаты труда в организации, с помощью которого конкретизируются должностные трудовые обязанности, условия оплаты труда и критерии оценки его эффективности. Суть нововведений основана на использовании широкого перечня стимулирующих выплат, обусловленных качеством выполняемого труда.

Поэтому предположено внедрение эффективного контракта для возрастания производительности труда работников, так как работники будут четко понимать, каким образом оценивается их трудовой вклад. Все это, в свою очередь, должно способствовать повышению престижности профессии и привлечению молодых специалистов в отрасль. Для оценки эффективности введения новой системы оплаты труда была сформирована экспертная комиссия. В эксперты были выбраны руководители структурных подразделений, в чьи обязанности входит ежемесячное отслеживание выполнения условий для выплаты за высокие результаты работы. В качестве основных критериев экспертной оценки эффективности новой системы оплаты труда были разработаны показатели, характеризующие качество деятельности техников-метеорологов. Разработанные экспертные критерии оценки деятельности по выполнению государственного задания на выполнение работ в области гидрометеорологии представлены в таблице 3.4.1.

Таблица 3.4.1 - Экспертные критерии оценивания деятельности техников-метеорологов ФГБУ «Северное УГМС»

Критерии оценивания	Экспертные баллы
1	2
1. Выполнение работ по вводу и модернизации автоматизированных систем сбора и обработки информации, %	

Продолжение таблицы 3.4.1

1	2
100,0 и более - 90,0	5
89,9 – 70,0	4
69,9 – 50,0	3
49,9 – 40,0	2
39,9 и менее	1
2. Выполнение работы по приему информации от спутниковых систем связи, %	
100,0 и более - 95,0	5
94,9 – 90,0	4
89,9 – 80,0	3
79,9 – 70,0	2
69,9 и менее	1
3. Выполнение работ по контролю, эксплуатации и ремонту технических средств мониторинга окружающей среды, %	
100,0 и более - 95,0	5
94,9 – 85,0	4
84,9 – 70,0	3
69,9 – 55,0	2
54,9 и менее	1
4. Количество объектов, находящихся в хорошем и отличном эксплуатационном состоянии, %	
100,0 – 80,0	5
79,9 – 60,0	4
59,9 – 40,0	3
39,9 – 20,0	2
19,9 и менее	1
5. Степень укомплектованности штата станции, %	
100,0 – 86,0	5
85,9 – 80,0	4
79,9 – 75,0	3
74,9 – 70,0	2
69,9 и менее	1
6. Выполнение плана по повышению квалификации кадрового состава станции, %	
100,0 и более - 85,0	5
84,9 – 65,0	4
64,9 – 45,0	3
44,9 – 25,0	2
24,9 и менее	1
7. Наблюдательные посты (станции), функционирующие с «хорошими» и «отличными» показателями качества выполнения информационной работы, % к общему количеству	
100,0 – 97,0	5
96,9 – 93,0	4
92,9 – 89,0	3
88,9 – 85,0	2
84,9 и менее	1

В состав экспертной комиссии вошли:

- Эксперт №1 (председатель экспертной комиссии) - начальник отдела кадров ФГБУ «Северное УГМС»;
- Эксперт №2 - начальник планово-экономического отдела ФГБУ «Северное УГМС»;
- Эксперт №3 - начальник отдела государственной наблюдательной сети ФГБУ «Северное УГМС».

Экспертная оценка была выполнена в 2 этапа:

- 1 этап – октябрь 2019 года; по состоянию до внедрения и апробации системы эффективного контракта в организации.
- 2 этап – октябрь 2020 года; по результатам действия системы эффективного контракта.

Выполнено сравнение экспертных баллов в динамике с использованием метода математической статистики, на основании критерия Стьюдента.

1) Расчет средних показателей. Обработка полученных данных проводилась с использованием пакета стандартных статистических программ EXCELL – 10.0 для среды Windows. Вычислялись: средняя (M) и ошибка средней (m), среднее квадратичное отклонение (σ). Выведен средний критерий по 3-м экспертам, по 7 экспертным показателям.

2) Определение достоверности различий между средними двух выборок по t-критерию Стьюдента. Оценивались экспертные баллы по всем критериям на 1 и 2 этапе экспертизы. Проверка достоверности различий проводилась на трех уровнях значимости: 0,05; 0,01; 0,001. Использовался метод сравнения для зависимых выборок. Значение вычисленного критерия Стьюдента рассчитывалось по формуле 3.4.1:

$$t = \frac{d_{cp}}{md} \quad (3.4.1)$$

где d_{cp} – среднее значение разности d_i (X_1 - X_2) сравниваемых пар, md – ошибка d_{cp} , рассчитанная по формуле 3.4.2.

$$d_{\text{ср}} = \frac{\sum d_i}{n} \quad (3.4.2)$$

Для определения достоверности различий полученное значение сравнивалось с критическим. Для зависимых выборок число степеней свободы $k=n-1$.

4) Для оценки динамики использована формула 3.4.3:

$$W = \frac{100(V_2 - V_1)}{0,5(V_1 + V_2)}, \quad (3.4.3)$$

где W – прирост показателей в %, V_1 – результат экспертной оценки на 1 этапе до внедрения эффективного контракта, V_2 – результат экспертной оценки на втором этапе, после внедрения эффективного контракта.

Результаты анализа экспертных баллов до внедрения эффективного контракта представлены в таблице 3.4.2.

Таблица 3.4.2 - Результаты экспертной оценки деятельности техников-метеорологов до системы эффективного контракта (октябрь 2019 года)

Критерий	Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Средний балл
1	2	3	4	5
1. Выполнение работ по вводу и модернизации автоматизированных систем сбора и обработки информации	3	2	4	3,00
2. Выполнение работы по приему информации от спутниковых систем связи	1	3	2	2,00
3. Выполнение работ по контролю, эксплуатации и ремонту технических средств мониторинга окружающей среды	4	3	3	3,33
4. Количество объектов, находящихся в хорошем и отличном эксплуатационном состоянии	3	3	4	3,33
5. Степень укомплектованности штата станции	3	3	3	3,00
6. Выполнение плана по повышению квалификации кадрового состава станции	4	4	4	4,00
7. Наблюдательные посты (станции), функционирующие с «хорошими» и «отличными» показателями качества выполнения информационной работы	2	2	3	2,33
Среднее значение по эксперту	2,86	2,86	3,29	3,00
Среднее квадратичное отклонение	1,07	0,69	0,76	0,67

Продолжение таблицы 3.4.2

1	2	3	4	5
Объем выборки	7,00	7,00	7,00	7,00
Ошибка среднего	0,40	0,26	0,29	0,25

Результаты анализа экспертных баллов после внедрения эффективного контракта представлены в таблице 3.4.3.

Таблица 3.4.3 - Результаты экспертной оценки деятельности техников-метеорологов после внедрения системы эффективного контракта (октябрь 2020 года)

Критерий	Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Средний балл
1	2	3	4	5
1. Выполнение работ по вводу и модернизации автоматизированных систем сбора и обработки информации	4	4	5	4,33
2. Выполнение работы по приему информации от спутниковых систем связи	3	4	3	3,33
3. Выполнение работ по контролю, эксплуатации и ремонту технических средств мониторинга окружающей среды	5	5	4	4,67
4. Количество объектов, находящихся в хорошем и отличном эксплуатационном состоянии	4	4	5	4,33
5. Степень укомплектованности штата станции	4	5	4	4,33
6. Выполнение плана по повышению квалификации кадрового состава станции	4	4	4	4,00
7. Наблюдательные посты (станции), функционирующие с «хорошими» и «отличными» показателями качества выполнения информационной работы	4	4	5	4,33
Среднее значение по эксперту	4,00	4,29	4,29	4,19
Среднее квадратичное отклонение	0,58	0,49	0,76	0,42
Объем выборки	7,00	7,00	7,00	7,00
Ошибка среднего	0,22	0,18	0,29	0,16

Далее была проанализирована динамика экспертной оценки с применением методики критерия Стьюдента (описано выше). Результат анализа динамики представлен в таблице 3.4.4.

Таблица 3.4.4 Динамика экспертной оценки эффективности внедрения системы эффективного контракта в ФГБУ «Северное УГМС»

Показатели	(M±m)		Р
	Октябрь 2019 г.	Октябрь 2020 г.	
1	2	3	4
Эксперт № 1	2,86 ± 0,40	4,00 ± 0,22	(p<0,01)
Эксперт № 2	2,86 ± 0,26	4,29 ± 0,18	(p<0,01)
Эксперт № 3	3,29 ± 0,29	4,29 ± 0,29	(p<0,01)
Средняя экспертная оценка	3,00 ± 0,25	4,19 ± 0,16	(p<0,01)

Таким образом, было проведено экспертное оценивание эффективности влияния от внедрения системы эффективного контракта на показатели производительности труда техников-метеорологов. На основании представленного расчета можно констатировать, что в оценке всех задействованных экспертов имеется положительная динамика на уровне вероятности ($p<0,01$), что подтверждено расчетом на основании критерия Стьюдента.

На рисунке 3.4.1 представлена динамика экспертных суждений, выявленная за период октябрь 2019 – октябрь 2020 гг.

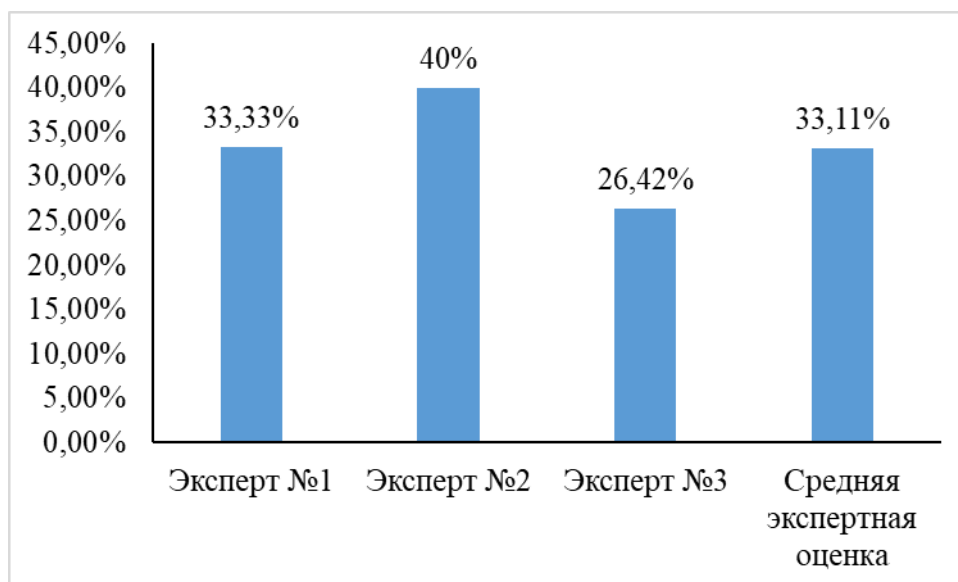


Рисунок 3.4.1 – Динамика экспертных оценок эффективности труда техников-метеорологов ФГБУ «Северное УГМС» после внедрения системы эффективного контракта

Резюмируя представленный анализ, выполненный на основании экспертных оценок сформулировано обобщающее положение. По результатам экспертного оценивания эффективности труда техников-метеорологов выяснено, что система эффективного контракта является рациональным и эффективным механизмом совершенствования оплаты труда, учитывающим индивидуальные качественные и количественные показатели труда работников гидрометеорологической отрасли. По мнению экспертов, обобщенный показатель эффективности и производительности труда работников за исследуемый период увеличился на 33,11 % ($p < 0,01$).

Далее рассчитана экономическая эффективность внедрения новой системы оплаты труда. В исследовании для оценки эффективности предлагаемой системы эффективного контракта был использован метод построения динамических рядов по показателям двух лет, предшествующих текущему периоду.

В таблице 3.4.5 представлены несколько ключевых показателей для оценки эффективности внедрения системы эффективного контракта.

Таблица 3.4.5 Динамика показателей для анализа экономического эффекта от внедрения в ФГБУ «Северное УГМС» системы эффективного контракта в 2018–2019 гг.

Показатель	2018	2019 г.
1	2	3
Объем услуг по госзаданию, млн. руб.	1129,94	2524,60
Среднесписочная численность персонала, чел.	1896	1880
Среднемесячная заработная плата, млн. руб.	44,38	50,72
Текучесть кадров, %	9,7	8,9

Для оценки экономической эффективности следует:

1. Рассчитать показатели производительности труда за два предыдущих года (2018-2019 гг.)

$$ПТ = ОУ / Ч_{сс}, \quad (3.4.4)$$

где П – объем выполненных услуг,

Ч_{сс} – среднесписочная численность персонала.

Исходные данные для расчета представлены в таблице 3.4.6.

Таблица 3.4.6 - Расчет производительности труда ФГБУ «Северное УГМС»

Показатель	2018 г.	2019 г.
1	2	3
Объем услуг (ОУ), млн. руб	1129,94	2524,60
Среднесписочная численность персонала (Чсс), чел.	1896	1880
Производительность труда (среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб./ чел.	595,96	1342,87

2. Рассчитать индексы производительности труда и среднемесячной заработной платы, произвести их сравнение.

$$\text{Ипт} = \text{ПТ}2019 / \text{ПТ}2018 = 1342,87 / 595,96 = 2,25, \quad (3.4.5)$$

где Ипт – индекс производительности труда;

ПТ – объем производительности труда

Следовательно, производительность труда вырастет на 125 %.

$$\text{Изп} = \text{ЗП}2019 / \text{ЗП}2018 = 50,72 / 44,38 = 1,14, \quad (3.4.6)$$

где Изп – индекс заработной платы;

ЗП – заработная плата.

Следовательно, средняя заработная плата возрастет на 14 %.

3. Оценить динамику текучести кадров.

$$\text{Итк} = \text{ТК}2019 / \text{ТК}2018 = 8,9 / 9,7 = 0,92, \quad (3.4.7)$$

где Итк – индекс текучести кадров,

ТК – текучесть кадров.

Текучесть кадров снизится на 8 %.

Критерием экономической эффективности является превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. В случае, когда оба показателя снижаются (например, в условиях экономического кризиса), средняя заработная плата должна снижаться быстрее, чем производительность труда.

Поскольку прогнозируемый темп роста производительности труда (125%) выше, чем темп роста средней заработной платы (14 %), то

внедряемую систему экономического контракта можно считать экономически эффективной. Снижение текучести кадров на 8 % также свидетельствует об экономической эффективности новой системы оплаты труда.

4. Спрогнозируем экономический эффект от увеличения производительности труда, вызванной внедрением системы эффективного контракта в ФГБУ «Северное УГМС». Для этого воспользуемся формулой:

$$\text{Эп} = P * \text{Дм} (\text{П2} - \text{П1}), \quad (3.4.8)$$

где P – количество работников;

Дм – количество рабочих дней, отработанных за месяц;

П2 и П1 – производительность в прогнозируемом и текущем периоде соответственно:

$$\text{Эп} = 1880 * 20,6 * (1342,87 - 595,96) = 28,93 \text{ млн. руб.}$$

5. Рассчитаем зарплатоотдачу за исследуемый период и сравним показатели:

$$\text{ЗО} = \text{ОП} / \text{ФОТ}, \quad (3.4.9)$$

где ЗО – зарплатоотдача,

ОП – объем услуг,

ФОТ – фонд оплаты труда.

$$\text{ЗО}_{2018} = 1129,94 / 532,58 = 2,12$$

$$\text{ЗО}_{2019} = 2524,60 / 608,62 = 4,15$$

Таким образом, на фоне увеличения производительности труда, прогнозируемая зарплатоотдача возрастет на 51 %

Обобщим результаты проведенного анализа. Внедряемая система совершенствования оплаты труда на основе эффективного контракта является экономически эффективной, поскольку прогнозируемый темп роста производительности труда (125 %) выше, чем темп роста средней заработной платы (14 %). Снижение текучести кадров на 8 % также свидетельствует об экономической эффективности новой системы оплаты труда. Ожидаемый экономический эффект от повышения производительности труда составит

28,93 млн. руб. На фоне увеличения производительности труда, прогнозируемая зарплатоотдача возрастет на 51 %.

Таким образом, по результатам экспертной оценки и на основании расчета экономической эффективности сделан вывод, что система эффективного контракта является эффективным средством совершенствования оплаты труда. Однако, как и любое нововведение, внедрение эффективного контракта неизбежно связано с определенными трудностями и проблемами, которые целесообразным выявить на основании опроса работников, которых данная система коснулась в большей степени. С этой целью был разработан и проведен небольшой опрос (анкета представлена в Приложении Ж), целевой группой которого являются специалисты - техники-метеорологи. В опросе приняли участие 50 человек. Результаты опроса представлены в таблице 3.4.7.

Таблица 3.4.7 - Результаты ответов респондентов на вопросы Анкеты «Эффективный контракт» глазами работника»

Вопрос анкеты	Распределение ответов респондентов, чел. (%)
1	2
1. В Вашем понимании введение «эффективного контракта» – это?	
1.1. Новая система оплаты труда с учётом его качества	21 (42)
1.2. Эффективная система мотивации производительности и эффективности труда	17 (34)
1.3. Чистая формальность, которая только усложнит жизнь работников	12 (24)
2. Какие повышающие коэффициенты необходимо учитывать при определении индивидуального вознаграждения за трудовой вклад, помимо представленных сейчас в ЭК	
2.1. За уровень образования (высшее или среднее)	7 (14)
2.2. За опыт работы на данной станции	6 (12)
2.3. За объем наблюдений на станции и степень важности этих наблюдения для госзадания	23 (46)
2.4. За бытовые условия станции (где-то они хуже, где-то лучше)	14 (28)
3. Какие понижающие коэффициенты необходимо учитывать при определении индивидуального вознаграждения за трудовой вклад, помимо представленных сейчас в ЭК?	
3.1. Нарушение правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины	9 (18)
3.2. Нарушение нравственных принципов и норм корпоративной этики	3 (6)

Продолжение таблицы 3.4.7

1	2
3.3. Нарушение исполнительской дисциплины	18 (36)
3.4. Небрежное отношение к имуществу работодателя	20 (40)
4. Как, по Вашему мнению, будет справедливо оформить решение о применении повышающих или понижающих коэффициентов?	
4.1. Докладной запиской руководителя структурного подразделения с приложением необходимых доказательных документов	9 (18)
4.2. Предоставить работнику обоснованный расчет, где четко прописаны все причины применения повышающих и понижающих коэффициентов	41 (82)
5. Как Вы считаете, что необходимо выполнить для минимизации отрицательных последствий от внедрения «эффективного контракта»?	
5.1. Необходимо обеспечение стабильности и прозрачности в действиях администрации по формированию стимулирующей части заработной платы	50 (100)
6. Доля гарантированной оплаты в общем объеме заработка работников (специалистов) должна составлять: (выбрать 1 вариант)	
6.1. Не менее 95 %	12 (24)
6.2. Не менее 75 %	10 (20)
6.3. Не менее средней заработной платы в Регионе	28 (56)
7. Сформулируйте, в чем вы видите главную проблему эффективного контракта для себя	
7.1. Очень много штрафных санкций, которые не учитывают особенности деятельности на станции	21 (42)
7.2. Фиксированный уровень максимальной выплаты (отсутствует стимул добиваться высоких показателей труда)	29 (58)

На основании анализа представленной в таблице 3.4.7 информации, сформулированы основные проблемы эффективного контракта:

1) Повышающая выплата за высокие показатели работы устанавливается одинаковая для одинаковых должностей на одной станции. Проблема состоит в том, что на размер данной выплаты не влияет ни опыт работы, ни квалификация (уровень образования, наличие курсов повышения квалификации) работника.

2) При назначении выплаты за высокие показатели работы не учитывается объем наблюдений на станции и сроки выполнения наблюдений. Проблема здесь состоит в том, что отсутствует «прозрачность» установления выплаты. Работник не видит, из чего складывается данная выплата и за какое количество произведенных наблюдений она начислена.

3) Выплата не учитывает особенность деятельности на станции. Проблема заключается в том, что нет различия в какой местности трудятся работники, кроме климатической надбавки (районный коэффициент и северная надбавка). По сложности условий нельзя сравнить удаленные труднодоступные станции на островах и пункты наблюдений в поселках. Целесообразно максимальный коэффициент устанавливать для острова Карского моря (например - 0,7), тогда как для поселка достаточно 0,3. Сейчас эта разница не превышает 0,10 пунктов.

4) Выплата регламентируется штатным расписанием и является фиксированной. То есть, проблема состоит в том, что как бы хорошо не трудился работник и каких бы высоких показателей он не добивался - нет системы мотивации в сторону большей оплаты труда. При этом, не имеют значения его индивидуальные результаты работы, оправдываемость прогнозов, точность наблюдений, правильность оформления документов, повышение квалификации (путем получения образования более высшего уровня или прохождения курсов повышения квалификации) это никак не отразится на максимальном размере выплаты, установленной в штатном расписании.

Обобщив представленный в данной главе материал, сформулированы основные положения, выносимые на защиту:

1. По результатам экспертного оценивания эффективности труда техников-метеорологов доказано, что система эффективного контракта является рациональным и эффективным механизмом совершенствования оплаты труда, учитывающим индивидуальные качественные и количественные показатели труда работников гидрометеорологической отрасли. По мнению экспертов, обобщенный показатель эффективности и производительности труда работников за исследуемый период увеличился на 33,11 % ($p < 0,01$).

2. Расчетным путем подтверждено, что внедряемая система совершенствования оплаты труда на основе эффективного контракта

является экономически эффективной, поскольку прогнозируемый темп роста производительности труда (125 %) выше, чем темп роста средней заработной платы (14 %). Снижение текучести кадров на 8 % также свидетельствует об экономической эффективности новой системы оплаты труда. Ожидаемый экономический эффект от повышения производительности труда составит 28,93 млн. руб. На фоне увеличения производительности труда, прогнозируемая зарплатоотдача возрастет на 51 %.

3. Рекомендовано учесть выявленные проблемные места эффективного контракта, а именно: наличие предельного размера повышающей выплаты, отсутствие учета особенностей труда на труднодоступных островных станциях, а также уровня квалификации и опыта работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы теоретически обосновано и эмпирически разработана система совершенствования оплаты труда в ФГБУ «Северное УГМС».

По обобщенным результатам исследования можно констатировать, что поставленные задачи решены как в теоретическом, так и в практическом аспекте. Таким образом, можно сделать следующие выводы, соответственно поставленным задачам:

Система оплаты труда представляет собой важнейший элемент социально-трудовых отношений, регламентирующий порядок, сроки, формы, а также особые условия выплат работодателем заработной платы работникам за их труд в рамках действующего законодательства. Оплата труда выполняет следующие основные функции: воспроизводственную (определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи); регулируемую (воздействие на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости); стимулирующую (установление уровня заработной платы в зависимости от количества, качества и результатов труда). Реализация всех функций взаимосвязана и невозможна одна без другой.

Система мотивации и стимулирования персонала включает совокупность взаимосвязанных средств и методов мотивации персонала конкретного предприятия с целью реализации его стратегических целей. Стимулы подразделяются на материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (оплата проезда и другие льготы). Для мотивации применяются стратегии разной направленности, ориентированные на повышение качества трудовой жизни, повышение квалификации персонала, дифференциации вознаграждений и другие.

Необходимо подчеркнуть тот факт, что в гидрометеорологических организациях России рекомендации по организации системы оплаты труда закреплены на федеральном уровне. Заработная плата работников складывается из должностного оклада (или ставки заработной платы), выплат компенсационного и стимулирующего характера. Увеличение должностных окладов и выплат стимулирующего характера обеспечивается за счет экономии фонда оплаты труда, упразднения неэффективных выплат или прочих внутренних реорганизационных мероприятий.

Организационная структура ФГБУ «Северное УГМС» характеризует наличие в учреждении линейно-функциональной схемы управления. Все функции управленческого воздействия на персонал сосредоточены на начальнике управления и его заместителях. Для выполнения отдельных производственных функций созданы специальные отделы. Руководители данных отделов обладают достаточной квалификацией и требуемым уровнем образования в соответствии с профессиональным стандартом занимаемой должности. В их должностные обязанности входит самостоятельное принятие решений, подготовка необходимой отчетности и документации в рамках осуществления производственной деятельности своего отдела. Все управляющие воздействия передаются через руководителей отделов к заместителям начальника управления, откуда, в свою очередь – начальнику управления. Руководители филиалов осуществляют общий контроль и управление. Данная организационная структура управления персоналом является надежной, экономичной и простой в функционировании.

Анализ основных технико-экономических и финансовых показателей деятельности ФГБУ «Северное УГМС» за период 2017-2019 годов показал, что основным источником финансирования исследуемого учреждения являются субсидии из федерального бюджета, направленные на выполнение государственного задания по осуществлению метеорологических услуг. По состоянию на конец 2018 года наблюдается стабильный рост экономической деятельности, что характеризуется приростом за период 2017-2019 годов

показателей сбора информации на 0,3 %, выполнением плана по мониторингу основных видов загрязнений на 99-106 % и оправдываемостью выполняемых прогнозов на 93,7-99,8 %, что является хорошими технико-экономическими показателями деятельности учреждения. За период 2018-2019 года выявлены благоприятные изменения в кадровой работе. Несмотря на незначительное сокращение численности (53 человека за 2017-2019 гг.), среднегодовая оплата труда увеличилась на 37,31 тыс. руб. (113,32 %). При этом среднегодовая производительность труда на 1 работника возросла на 734,73 тыс. руб. (223,33 %). В структуре деятельности основной удельный вес (88 % в 2019 году) имеет деятельность по выполнению государственного заказа. По данному виду деятельности за период 2017 – 2019 годов темпы прироста дохода составили 348,18 %. Это максимальные темпы прироста в сравнении с другими видами деятельности. Также следует отметить, что темпы прироста расходов по данному виду деятельности, наоборот, минимальны и составили 215,89 %. Полученные результаты характеризуют финансовое состояние исследуемого учреждения как благоприятное. И в целом за исследуемый период рост чистого операционного дохода ФГБУ «Северное УГМС» характеризуется очень высокими темпами - 1828,65 %. Все это свидетельствует о финансовой стабильности учреждения и его востребованности на рынке метеорологических услуг.

Анализ кадрового состава персонала ФГБУ «Северное УГМС» показал, что за период 2017 – 2019 гг. наметилась тенденция преобладания в исследуемом учреждении сотрудников категории специалисты (59 – 60 %) в возрасте 41 – 50 лет (25 %), имеющие среднее профессиональное образование (37 – 35 %) и стаж работы свыше 5 лет (64 – 66 %). Текучесть кадров в ФГБУ «Северное УГМС» за исследуемый 3-х летний период не превышает 7 %, что является хорошим показателем для бюджетного учреждения. Основными причинами выбытия являются (57 – 74 %) уход по собственному желанию и выход на пенсию (33 – 24 %). Максимальный отток сотрудников за исследуемый период выявлен среди сотрудников категории

специалисты (темпы снижения 94,85 %), в возрасте до 30 лет (86,31 %), не имеющих специального образования (86,74 %) и со стажем работы менее 1 года (85,17 %).

В результате проведенного анализа системы оплаты труда в ФГБУ «Северное УГМС» сделан вывод, что решением выявленных проблем будет введение системы эффективного контракта как нового типа трудовых отношений, построенных на оценке эффективности индивидуального вклада каждого работника в производственный процесс. Данный метод поможет выстроить единый, стройный механизм оплаты труда, соответствующий условиям деятельности учреждения и государственному заданию. В случае успешной реализации эффективного контракта в ФГБУ «Северное УГМС», опыт совершенствования системы оплаты труда на основе предъявления реальных требований к эффективности труда работников, может быть транслирован в аналогичных бюджетных государственных учреждениях в форме требований к показателям эффективности труда, должностным обязанностям и к уровню квалификации сотрудников. Следует отметить, что внедрение эффективного контракта с работниками является лишь частью общего процесса реформирования системы управления персоналом в рассматриваемом учреждении. В ближайшие сроки планируется перевод на данную систему всех работников учреждения. Планируется дальнейшее совершенствование модели оценки показателей эффективности труда персонала.

По результатам экспертного оценивания эффективности труда техников-метеорологов доказано, что система эффективного контракта является рациональным и эффективным механизмом совершенствования оплаты труда, учитывающим индивидуальные качественные и количественные показатели труда работников гидрометеорологической отрасли. По мнению экспертов, обобщенный показатель эффективности и производительности труда работников за исследуемый период увеличился на 33,11 % ($p < 0,01$). Расчетным путем подтверждено, что внедряемая система

совершенствования оплаты труда на основе эффективного контракта является экономически эффективной, поскольку прогнозируемый темп роста производительности труда (125 %) выше, чем темп роста средней заработной платы (14 %). Снижение текучести кадров на 8 % также свидетельствует об экономической эффективности новой системы оплаты труда. Ожидаемый экономический эффект от повышения производительности труда составит 28,93 млн. руб. На фоне увеличения производительности труда, прогнозируемая зарплатоотдача возрастет на 51 %.

Также экспертами были выявленные проблемные места эффективного контракта, а именно: наличие предельного размера повышающей выплаты, отсутствие учета особенностей труда на труднодоступных островных станциях, а также уровня квалификации и опыта работников.

На основании экспертного мнения были предложены практические рекомендации по совершенствованию системы эффективного контракта в организациях гидрометеорологической отрасли, а именно:

1. Выплата за высокие показатели работы должна быть индивидуальна для каждой наблюдательной станции. Она должна учитывать степень ее труднодоступности.

2. Выплата должна учитывать для каждого работника уровень его образования, опыт работы, количество пройденных курсов повышения квалификации.

3. Необходимо четко дифференцировать специфику наблюдательных станций. При назначении выплаты следует учитывать каждое наблюдение и количество этих наблюдений за конкретный промежуток времени (день, неделя, месяц) и оценить каждое из них как в материальной стоимости, так и для качества выполнения государственного задания.

4. Выплата не должна иметь верхнего предела, так как это исключает стимул добиваться более высокой производительности труда и личностного профессионального роста.

5. Система начисления должна быть полностью «прозрачной». Работник должен получить на руки полное обоснование, за что ему начислены те или иные повышающие (понижающие) индикаторы.

6. Установить долю фиксированной выплаты по окладу на уровне, ни ниже 75 % от общей заработной платы.

7. Дополнить список стимулирующих выплат такими индикаторами, как: за активное участие в физкультурно-спортивных массовых мероприятиях; за занятия физической культурой и спортом при наличии спортивных званий и разрядов; за получение благодарственных писем, грамот и наград в ведомстве; за обеспечение стабильности персонала; за участие в реализации Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» в Учреждении.

8. Рекомендуются постепенно исключить понижающие индикаторы как негативные нормы оплаты труда, ухудшающие качество жизни работника.

В целом по результатам проделанной работы, выдвинутую гипотезу о том, что совершенствование системы оплаты труда будет способствовать повышению качества жизни работников, стимулированию к труду, экономической эффективности и оптимизации трудовых ресурсов учреждения можно считать доказанной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями по состоянию на 16.12.2019) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/12125268/#friends> (дата обращения 23.01.2020).
- 2 Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/70170950/> (дата обращения: 23.01.2020)
- 3 Приказ Министерства здравоохранения и социального развития российской федерации от 29 декабря 2007 года N 818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях» (с изменениями на 17 сентября 2010 года) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902086142> (дата обращения: 23.01.2020)
- 4 Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 декабря 2007 г. N 822 "Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в этих учреждениях" (с изменениями и дополнениями 20.02.2014) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/192713/> (дата обращения 23.01.2019)
- 5 Приказ Росгидромета от 24.07.2018 N 329 "об утверждении примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных учреждений, подведомственных федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды, по видам экономической деятельности" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 12.09.2018 N 52138) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://minjust.consultant.ru/documents/40441> (дата обращения 10.11.2019)

6 Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70169234/>. Дата обращения (05.12.2020).

7 Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 1. Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства (утв. постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 31 января 1985 г. N 31/3-30) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 09.04.2018) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/5119256/> (дата обращения 23.01.2020)

8 Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями по состоянию на 27.03.2018) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/180422/> (дата обращения 23.01.2020)

9 Айдарханов М. Основы экономической теории. Учебник. М.: Фолиант. 2017. 432 с.

10 Архипов, А. И. Экономика труда: учебник / А.И. Архипов. - «Экономика». – 2016 – 558 с.

11 Барышникова Н.А. Организация и оплата труда на предприятии: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» / Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова. – Саратов, 2016 – 184 с.

12 Блинова, М.Г. Проблемы оптимизации затрат на персонал. / М.Г. Блинова // Символ науки. -2016. №3-1(15). С. 28-31

13 Блинова, М.Г. Проблемы оптимизации затрат на персонал. / М.Г. Блинова // Символ науки. -2016. №3-1(15). С. 28-31

- 14 Борисов Е. Ф., Петров А. А., Березкина Т. Е. Экономика. Учебник для бакалавров. М.: Проспект. 2020. 272 с.
- 15 Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2018. - 524 с.
- 16 Гаудж, Питер. Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: Наука, 2017. - 272 с.
- 17 Генкин Б.М. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б. М. Генкин. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2019.- 160 с.
- 18 Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 с.
- 19 Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 с.
- 20 Гринберг Р. С., Рубинштейн А. Я., Нуреев Р. М. Экономика общественного сектора (новая теория). Учебник. М.: Инфра-М, РИОР. 2016. 440 с.
- 21 Дерен В. И., Дерен А. В. Экономика и международный бизнес. Учебник и практикум для магистратуры. М.: Юрайт. 2019. 298 с.
- 22 Иохин В. Я. Экономическая теория. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2017. 354 с.
- 23 Каджая М.Р. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии / М.Р. Каджая // Аллея науки. 2019. Т. 3. № 5 (32). С. 434-436.
- 24 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016 — 360 с.
- 25 Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – М.: Инфра-М, 2016. – 524 с.

- 26 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. - практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 554 с.
- 27 Крайнов, Г.Н. К вопросу об экономическом эффекте эффективного контракта в образовании // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 5. – С. 163-166
- 28 Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2018. – 272 с
- 29 Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.
- 30 Озерникова Т.Г. Оплата труда персонала : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015 – 390 с.
- 31 Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с
- 32 Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.- практ. пособие. М.: Кнорус, 2016. – 320 с.
- 33 Пинк, Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует? / Дэниель Пинк.- Альпина Паблишер //2017.-280 с
- 34 Савельева Е.А. Механизмы регулирования оплаты труда в условиях единого цифрового рынка труда ЕАЭС // Экономика Центральной Азии. – 2019. – Том 3. – № 4. – стр. 88-91
- 35 Суптело Н.П. Формирование гибкой системы материального стимулирования работников в организации //Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. -2016. №3(18). С. 90-97
- 36 Суханова Т.В. Экономический рост и социальное неравенство – глобальные проблемы современности // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4. – с. 925-934.

37 Удалов А.С., Удалова Н.А. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 9. – с. 42-51.

38 Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно - методическое пособие. / О.П. Чекмарев – СПб., 2016. – 343 с.

39 Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016 — 268 с.

40 Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Борисов И.А. Конкурентное вознаграждение персонала как элемент социальной политики организации // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 14. – с. 2171-2182.

41 Росгидромет. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (ФГБУ «Северное УГМС»). Информационное письмо № 201 за 2019 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sevmeteo.ru/company/i/letter-201.pdf>. (дата обращения: 14.10.2020)

42 Росгидромет. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (ФГБУ «Северное УГМС»). Информационное письмо № 200 за 2018 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sevmeteo.ru/company/i/letter-200.pdf>. (дата обращения: 14.10.2020)

43 Росгидромет. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (ФГБУ «Северное УГМС»). Информационное письмо № 199 за 2019 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sevmeteo.ru/company/i/letter-199.pdf>. (дата обращения: 14.10.2020)

44 Федеральное государственное бюджетное учреждение «Северное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sevmeteo.ru/company/index.php>. (дата обращения: 14.10.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах деятельности

ФГБУ «Северное УГМС» за 2017 год

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ						
на 1 января 2018 г.			Форма по ОКУД		КОДЫ	
Учреждение	ФГБУ "Северное УГМС"		Дата	01.01.2018		0503721
Обособленное подразделение			по ОКПО	37650135		
Учредитель	Российская Федерация		ИНН	2901220854		
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя	Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды		по ОКТМО	00000001		
Периодичность: годовая			по ОКПО			
Единица измерения: руб.			Глава по БК	169		
			по ОКЕИ	383		
Наименование показателя	Код строки	Код ана-литики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Доходы (стр.030 + стр.040 + стр.050 + стр.060 + стр.090 + стр.100 + стр.110)	010	100	120 401 866,38	879 776 445,75	175 356 895,72	1 175 535 007,85
Доходы от собственности	030	120	-	-	-	-
Доходы от оказания платных услуг (работ)	040	130	-	916 707 546,00	174 757 769,75	1 091 465 315,75
Доходы от штрафов, пеней, иных сумм принудительного изъятия	050	140	-	-	18 627,42	18 627,42
Безвозмездные поступления от бюджетов	060	150	-	-	-	-
в том числе:						
поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств	062	152	-	-	-	-
поступления от международных финансовых организаций	063	153	-	-	-	-
Доходы от операций с активами	090	170	-	13 546 064,45	-636 477,38	12 909 587,07
в том числе:						
доходы от переоценки активов	091	171	-	-	-	-
доходы от реализации активов	092	172	-	13 546 064,45	-1 082 023,16	12 464 041,29
из них:						
доходы от реализации нефинансовых активов	093	172	-	13 546 064,45	-1 082 023,16	12 464 041,29
доходы от реализации финансовых активов	096	172	-	-	-	-
чрезвычайные доходы от операций с активами	099	173	-	-	445 545,78	445 545,78
Прочие доходы	100	180	120 401 866,38	-50 477 164,70	1 216 775,93	71 141 477,61
в том числе:						
субсидии	101	180	120 401 866,38	-	-	120 401 866,38
субсидии на осуществление капитальных вложений	102	180	-	-	-	-
иные трансферты	103	180	-	-	-	-
иные прочие доходы	104	180	-	-50 477 164,70	1 216 775,93	-49 260 388,77
Доходы будущих периодов	110	100	-	-	-	-

Наименование показателя	Код строки	Код ана- литики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному задаанию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 290)	150	200	28 618 165,48	1 011 715 688,45	163 800 093,00	1 204 133 966,93
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	8 462 787,55	646 290 914,95	59 001 350,32	713 755 052,82
в том числе:						
заработная плата	161	211	-	497 361 329,03	33 689 925,71	531 051 254,74
прочие выплаты	162	212	8 462 787,55	1 375 684,36	12 778 079,31	22 616 551,22
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	-	147 553 901,56	12 533 345,30	160 087 246,86
Приобретение работ, услуг	170	220	20 155 397,93	95 172 829,09	58 242 547,21	173 570 774,23
в том числе:						
услуги связи	171	221	-	8 901 033,77	3 680 122,38	12 561 156,15
транспортные услуги	172	222	-	35 189 908,71	5 620 455,47	40 810 364,18
коммунальные услуги	173	223	-	24 080 177,09	2 735 022,53	26 815 199,62
арендная плата за пользование имуществом	174	224	-	-	1 456 274,01	1 456 274,01
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	20 067 879,93	24 411 800,63	25 167 860,35	69 667 540,91
прочие работы, услуги	176	226	67 518,00	2 589 908,89	19 602 812,47	22 260 239,36
Обслуживание долговых обязательств	190	230	-	-	-	-
в том числе:						
обслуживание долговых обязательств перед резидентами	191	231	-	-	-	-
обслуживание долговых обязательств перед нерезидентами	192	232	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления организациям	210	240	-	13 187 764,15	-	13 187 764,15
в том числе:						
безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям	211	241	-	13 187 764,15	-	13 187 764,15
безвозмездные перечисления организациям, за исключением государственных и муниципальных организаций	212	242	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления бюджетам	230	250	-	-	-	-
в том числе:						
перечисления наднациональным организациям и правительствам иностранных государств	232	252	-	-	-	-
перечисления международным организациям	233	253	-	-	-	-
Социальное обеспечение	240	260	-	-	409 195,81	409 195,81
в том числе:						
пособия по социальной помощи населению	242	262	-	-	359 525,81	359 525,81
пенсии, пособия, выплачиваемые организациями сектора государственного управления	243	263	-	-	49 670,00	49 670,00
Прочие расходы	250	290	-	17 566 406,13	2 803 735,84	20 370 141,97
Расходы по операциям с активами	260	270	-	239 383 617,53	43 285 870,79	282 669 488,32
в том числе:						
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271	-	91 705 979,93	11 678 754,80	103 384 734,83
расходование материальных запасов	264	272	-	147 677 637,12	31 605 375,89	179 283 013,01
чрезвычайные расходы по операциям с активами	269	273	-	0,48	1 740,00	1 740,48
Расходы будущих периодов	290		-	114 156,60	57 393,03	171 549,63

Наименование показателя	Код строки	Код ана- литики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному задаанию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Чистый операционный результат (стр. 301 – стр. 302 + стр. 303): (стр. 310 + стр. 380)	300		91 783 680,90	-131 939 242,70	8 715 864,03	-31 439 697,77
Операционный результат до налогообложения (стр. 010 – стр. 150)	301		91 783 680,90	-131 939 242,70	11 556 602,72	-28 598 959,08
Налог на прибыль	302		-	-	2 840 738,69	2 840 738,69
Резервы предстоящих расходов	303		-	-	-	-
Операции с нефинансовыми активами			-	-	-	-

Форма 0503721 с.2

Наименование показателя	Код строки	Код ана- литики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 180 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 290)	150	200	45 981 339,66	988 083 421,00	174 118 997,23	1 206 183 757,89
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	7 547 994,29	625 135 536,07	53 596 329,82	686 279 860,18
в том числе:						
заработная плата	161	211	-	481 892 017,45	30 832 856,49	512 524 873,94
прочие выплаты	162	212	7 547 994,29	605 752,68	11 904 507,67	20 058 254,62
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	-	142 837 765,96	10 858 965,66	153 696 731,62
Приобретения работ, услуг	170	220	38 433 345,37	60 878 978,25	69 610 117,86	168 922 441,49
в том числе:						
услуги связи	171	221	-	7 798 503,02	5 001 214,32	12 797 717,34
транспортные услуги	172	222	-	27 324 384,14	13 175 680,82	40 500 064,96
коммунальные услуги	173	223	-	25 024 735,00	4 411 184,44	29 435 919,44
арендная плата за пользование имуществом	174	224	-	-	1 400 019,33	1 400 019,33
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	38 433 345,37	587 388,61	21 815 947,56	60 836 681,54
прочие работы, услуги	178	226	-	145 987,48	23 806 071,39	23 952 038,87
Обслуживание долговых обязательств	180	230	-	-	-	-
в том числе:						
обслуживание долговых обязательств перед резидентами	191	231	-	-	-	-
обслуживание долговых обязательств перед нерезидентами	192	232	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления организациям	210	240	-	13 267 735,67	-	13 267 735,67
в том числе:						
безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям	211	241	-	13 267 735,67	-	13 267 735,67
безвозмездные перечисления организациям, за исключением государственных и муниципальных организаций	212	242	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления бюджетам	230	250	-	-	-	-
в том числе:						
перечисления наднациональным организациям и правительствам иностранных государств	232	252	-	-	-	-
перечисления международным организациям	233	253	-	-	-	-
Социальное обеспечение	240	260	-	-	304 778,63	304 778,63
в том числе:						
пособия по социальной помощи населению	242	262	-	-	233 218,63	233 218,63
пенсии, пособия, выплачиваемые организациями сектора государственного управления	243	263	-	-	71 560,00	71 560,00
Прочие расходы	250	290	-	16 467 328,54	2 201 939,24	18 669 267,78
Расходы по операциям с активами	260	270	-	272 314 550,63	48 135 618,23	320 450 168,86
в том числе:						
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271	-	87 389 443,05	12 111 436,96	99 500 880,01
расходование материальных запасов	264	272	-	184 925 107,58	36 024 181,27	220 949 288,85
чрезвычайные расходы по операциям с активами	269	273	-	-	-	-
Расходы будущих периодов	290		-	19 291,84	270 215,45	289 507,29

Форма 0503721 с.3

Наименование показателя	Код строки	Код ана- литики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Чистый операционный результат (стр. 301 - стр. 302 + стр. 303); (стр. 310 + стр. 380)	300		14 736 118,95	-82 220 521,98	-11 581 971,73	-79 066 374,76
Операционный результат до налогообложения (стр. 010 - стр. 150)	301		14 736 118,95	-82 220 521,98	-10 764 048,97	-78 248 452,00
Налог на прибыль	302		-	-	817 922,76	817 922,76
Резервы предстоящих расходов	303		-	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах деятельности

ФГБУ «Северное УГМС» за 2019 год

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ		Форма по ОКУД	0503721
На 1 января 2020		Дата	01.01.2020
Учреждение	ФГБУ «Северное УГМС»	по ОКПО	37650135
Обособленное подразделение		ИИН	2901220554
Учредитель	Российская Федерация	по ОКТМО	00000001
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя	Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды	по ОКПО	
Периодичность, годовая		ИИН	
Единица измерения, руб.		Глава по БК	169
		по ОКЕН	383

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 090 + стр. 100)	010	100	94 708 388,72	2 221 376 938,89	208 509 358,20	2 524 594 685,81
Доходы от собственности	030	120	-	-	-	-
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130	-	965 177 657,76	191 958 473,48	1 157 136 131,24
Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба	050	140	-	-	1 615 083,41	1 615 083,41
Безвозмездные поступления от бюджетов	060	150	-	-	-	-
в том числе:						
поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств	062	152	-	-	-	-
поступления от международных финансовых организаций	063	153	-	-	-	-
Доходы от операций с активами	090	170	-30 000,00	1 152 197 727,80	-634 515,02	1 151 533 212,78
из них:						
доходы от переоценки активов	091	171	-	-	-	-
доходы от реализации активов	092	172	-	1 152 195 568,36	-492 985,69	1 151 703 602,67
из них:						
доходы от реализации нефинансовых активов	093	172	-	-549 276,77	-492 985,69	-1 042 262,46
доходы от реализации финансовых активов	094	172	-	-	-	-
чрезвычайные доходы от операций с активами	099	173	-30 000,00	1 139,44	-141 529,33	-170 389,85

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Расходы	100	180	84 738 388,72	104 001 553,33	15 570 316,33	214 310 258,38
из них:						
субсидии	101	183	86 618 388,72	-	-	86 618 388,72
субсидии на осуществление капитальных вложений	102	184	8 120 000,00	-	-	8 120 000,00
иные трансферты	103	189	-	-	-	-
иные прочие доходы	104	189	-	104 001 553,33	15 570 316,33	119 571 869,66
Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260)	150	200	82 617 696,81	1 168 227 108,16	185 468 223,96	1 436 313 028,93
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	8 048 942,91	718 587 647,36	59 633 772,59	786 270 362,86
в том числе:						
заработная плата	161	211	-	553 576 186,08	32 531 431,28	586 107 617,36
прочие выплаты	162	212	8 048 942,91	611 914,00	13 851 244,02	22 512 100,93
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	-	164 399 547,28	13 251 097,29	177 650 644,57
Оплата работ, услуг	170	220	74 568 753,90	79 707 195,21	69 674 430,73	223 950 379,84
в том числе:						
услуги связи	171	221	-	6 890 853,34	4 319 520,01	11 210 373,35
транспортные услуги	172	222	-	24 375 571,64	6 048 784,99	30 424 356,63
коммунальные услуги	173	223	-	20 993 035,32	6 376 599,70	27 369 635,02
арендная плата за пользование имуществом	174	224	-	-	6 396 775,73	6 396 775,73
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	74 568 753,90	239 203,20	27 020 839,46	101 828 796,56
прочие работы, услуги	176	226	-	27 206 531,71	19 521 910,84	46 730 442,55
Обслуживание долговых обязательств	190	230	-	-	-	-
в том числе:						
обслуживание долговых обязательств учреждения	193	233	-	-	-	-
процентные расходы по обязательствам	194	234	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления организациям	210	240	-	83 221 753,51	-	83 221 753,51
в том числе:						
безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям	211	241	-	83 221 753,51	-	83 221 753,51
безвозмездные перечисления организациям, за исключением государственных и муниципальных организаций	212	242	-	-	-	-
Безвозмездные перечисления бюджетам	230	250	-	-	-	-
в том числе:						
перечисления наднациональным организациям и правительствам иностранных государств	232	252	-	-	-	-
перечисления международным организациям	233	253	-	-	-	-

Акти

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Социальное обеспечение	240	260	-	-	847 972,00	847 972,00
в том числе:						
пособия по социальной помощи населению	242	262	-	-	580 237,45	580 237,45
пенсии, пособия, выплачиваемые организациями сектора государственного управления	243	263	-	-	67 734,55	67 734,55
Прочие расходы	250	290	-	22 831 367,97	2 847 087,99	25 678 465,96
Расходы по операциям с активами	260	270	-	263 679 144,11	52 664 950,67	316 344 094,78
в том числе:						
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271	-	93 473 306,22	13 404 933,02	106 878 329,24
расходование материальных запасов	264	272	-	170 405 747,89	39 260 017,65	209 665 765,54
чрезвычайные расходы по операциям с активами	269	273	-	-	-	-
Чистый операционный результат (стр. 301 - стр. 302); (стр. 310 + стр. 400)	300		12 090 691,91	1 053 149 830,73	23 515 779,46	1 068 756 302,10
Операционный результат до налогообложения (стр. 010 - стр. 150)	301		12 090 691,91	1 053 149 830,73	23 041 134,22	1 068 281 656,86
Налог на прибыль	302		-	-	-474 645,24	-474 645,24
Операции с нефинансовыми активами (сто. 320 + сто. 330 + сто. 350 + сто. 360 +						

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета «Трудовая мотивация работников ФГБУ «Северное УГМС»

В материале представлен образец анкеты для исследования структуры трудовой мотивации и факторов, влияющих на активность и удовлетворенность работой различных групп персонала.

Просим вас ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы. Сопоставление ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации вашего труда и его оплаты. В данной анкете очень важны искренность, точность и полнота ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (дайте ответ по каждой строке)

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Баллы	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых задач					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					

8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

2. Отметьте, пожалуйста, на приведенной ниже шкале, в какой степени (в %) вы удовлетворены своей работой

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

3. В какой степени и как действуют на вашу трудовую активность следующие факторы? (Дайте ответ по каждой строке)

	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							
2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Экономические нововведения в компании							
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работу							
8. Элементы состязательности							

4. Считаете ли вы, что какие-либо экономические нововведения (например, реформы в системе оплаты труда, в кадровой системе и т.д.) способствуют повышению эффективности работы организации?

да

нет

затрудняюсь ответить

5. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик системы оплаты труда пять самых важных для вас. Напротив самой важной характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5

Характеристика работы	Балл
1. Высокий оклад	
2. Регулярность премиальных выплат	
3. Возможность повышения заработной платы	
4. Широкий перечень выплат стимулирующего характера	
5. Множество доплат к окладу	
6. Широкий перечень бонусов нематериального характера	
7. Возможность оплаты учебы	
8. Широкий спектр услуг для женщин с детьми	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	

6. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Край не низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	---

7. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности

8. Испытываете ли вы беспокойство, связанное с перспективой уменьшения заработной платы?

да

нет

затрудняюсь ответить

9. Ваша должность _____

10. Пол

мужской

женский

11. Возраст

20 - 30 лет

31 - 40 лет

41 -50 лет

51 -60 лет

12. Образование

среднее специальное

незаконченное высшее

высшее

13. Стаж работы

общий _____

по специальности _____

14. Ваша среднемесячная заработная плата (за последние 2 месяца)

Мы благодарим вас за помощь в нашей работе

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Опросник «Удовлетворенность работника»

Инструкция по заполнению анкеты

Вы можете быть уверены в том, что информация, которой вы с нами делитесь, останется строго конфиденциальной.

1. Ваш трудовой стаж?

- А) общий
- Б) по специальности
- В) в данной организации
- Г) на данном рабочем месте

2. Какую должность вы занимаете в данной организации?

- А) руководителя
- Б) специалиста
- В) технического исполнителя
- Г) рабочего
- Д) прочее

3. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?

- А) скорее всего, да
- Б) возможно, да
- В) не собираюсь
- Г) затрудняюсь ответить

4. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

- А) хорошие условия и организация труда на новом месте
- Б) более высокая зарплата на новом месте
- В) более интересная работа по специальности
- Г) более хорошие отношения в коллективе
- Д) более хорошие отношения с администрацией
- Е) лучшее социальное обеспечение

- Ж) желание открыть свое дело
- З) личные мотивы
- И) не ушел бы в любом случае
- К) опасения, что предприятие закроется
- Л) окончание срока найма
- М) сокращение штатов
- Н) другое

5. Как вы оцениваете свою работу?

- А) работа мне нравится, она приносит удовлетворение
- Б) работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
- В) работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
- Г) работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
- Д) работа мне не нравится, уровень заработка низкий

6. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное):

- А) престижность организации
- Б) возможность долговременных отношений с работодателем
- В) получение достойной заработной платы
- Г) возможность получения социальных благ
- Д) возможность сделать карьеру
- Е) другое (укажите, что именно)

7. Приходится ли вам работать во внеурочное время?

- А) да
- Б) нет

8. Как вы к этому относитесь?

- А) положительно
- Б) безразлично
- В) отрицательно

9. Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации?

А) да

Б) нет

10. Что бы вы предпочли? (отметить выбранную альтернативу)

А) получать плату за внеурочную работу

Б) получать отгулы за внеурочную работу

В) иметь возможность перехода на гибкий график работы

Г) использовать другие виды поощрения (укажите, какие)

11. Является ли заработная плата вашим самым главным доходом?

А) да

Б) нет

12. Имеете ли вы дополнительную работу?

А) да

Б) нет

13. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы?
(отметьте по каждой строке)

	Да, вполне	Не совсем	Не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить
Содержание выполняемой работы				
Морально-психологический климат				
Перспективы служебной карьеры				
Распределение прав и обязанностей				
Уровень социальной защищенности				
Уровень оплаты труда				

14. Как вы оцениваете разные стороны своей жизни в настоящее время?
(отметьте по каждой строке)

	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Затрудняюсь ответить
Вы питаетесь				
Вы одеваетесь				
Ваш заработок				
Ваши жилищные условия				
Возможность профессионального совершенствования				
Перспективы служебной карьеры				
Семейная ситуация				
Материальное положение семьи				
Жизнь в целом складывается				

15. Есть ли у вас помимо основной работы дополнительные источники дохода?

- А) да, есть, дополнительный доход превышает основной
- Б) да, но доход невелик
- В) дополнительного источника дохода не имею, хотя он необходим
- Г) нет, не нуждаюсь в дополнительных доходах

16. Среднемесячный доход вашей семьи в пересчете на одного человека составляет:

- А) до 3 тыс. руб.
- Б) 3–6 тыс. руб.
- В) 6–9 тыс. руб.

Г) 9–15 тыс. руб.

Д) больше 15 тыс. руб.

17. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?

А) до 3 тыс. руб.

Б) 3–6 тыс. руб.

В) 6–9 тыс. руб.

Г) 9–15 тыс. руб.

Д) больше 15 тыс. руб.

18. Задерживают ли вам выплату заработной платы?

А) нет

Б) да, иногда

В) да, регулярно на срок до ____дней

19. Какие социальные блага вы получаете от организации?

20. Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?

А) нет

Б) если да, то о каких

21. Нужны ли различные виды морального поощрения?

А) нет

Б) да

В) если да, то укажите какие:

устная благодарность

почетное звание

прочее

22. Нужны ли вам следующие социальные блага?

	Полезно	Бесполезно
Медицинское обслуживание		
Наличие спортивных учреждений		
Обеспечение продуктами питания		
Обеспечение бесплатными обедами		
Наличие детского сада		
Возможность летнего отдыха для детей		
Службы быта		

23. Можете ли вы предложить что-нибудь еще?

24. На Ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?

- А) значительно лучше
- Б) в чем-то лучше, в чем-то хуже
- В) значительно хуже
- Г) трудно сказать

25. Какую роль играют социальные программы и социальные мероприятия, проводимые в организации?

- А) помогают привлечь необходимые организации кадры
- Б) это один из факторов стимулирования труда

В) это один из факторов закрепления работников в организации

Г) трудно сказать

26. Кто должен играть наиболее существенную роль в социальной защите работников любой организации?

А) федеральные органы власти

Б) региональные органы власти

В) городские органы власти

Г) организация

Д) сами работники организации

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Показатели, характеризующие высокие результаты работы работников ФГБУ "Северное УГМС" и процент снижения выплаты при условии невыполнения показателей

№	Показатели работы	% снижения выплаты при усло- вии не- выполне- ния пока- зателей
19.11. Техник-метеоролог 1 категории		
19.11.1.	Срыв производства наблюдений в метеорологический срок (каждый случай)	20
19.11.2.	Передача оперативной телеграммы с опозданием от контрольного срока на 10 и более минут (за каждый случай)	25
19.11.3.	Нарушения сроков передачи штормовой информации или игнорирование ее передачи (за каждый случай)	25
19.11.4.	Несвоевременное проведение контроля результатов наблюдений	20
19.11.5.	Недостаточное использование в работе программных средств для выполнения основных должностных обязанностей	15
19.11.6.	Несвоевременное выполнение или невыполнение указаний начальника станции	20
19.11.7.	Срыв производства наблюдений в актинометрический срок (каждый случай)	20
19.11.8.	Нарушение сроков поверки актинометрических приборов или отсутствие поверки (в летнее время)	20
19.11.9.	Содержание актинометрических приборов и оборудования в ненадлежащем состоянии, недостаточный уход	20
19.11.10.	Нарушения или уклонение от участия в тренировках по передаче специальных сообщений по указанию УГМС	30
19.11.11.	Срыв производства наблюдений в морской срок (каждый случай)	20
19.11.12.	Передача оперативной телеграммы с опозданием от контрольного срока на 10 и более минут (за каждый случай)	25
19.11.13.	5 и более ошибок в результатах наблюдений за месяц (по каждому виду наблюдений)	25
19.11.14.	Срыв наблюдений за ОСО (отклонения во времени от программы наблюдений) - за каждый случай	20
19.11.15.	Недостаточное использование в работы программы OZON-SZ для обработки результатов наблюдений за ОСО	20
19.11.16.	Несвоевременная передача таблиц О-3 в ФГБУ «Северное УГМС» и ФГБУ «ГГО»	20
19.11.17.	Несвоевременная передача ежедневных телеграмм	20
19.12. Техник-метеоролог 2 категории		
19.12.1.	Срыв производства наблюдений в метеорологический срок (каждый случай)	20
19.12.2.	Передача оперативной телеграммы с опозданием от контрольного	25

	срока на 10 и более минут (за каждый случай)	
19.12.3.	Нарушения сроков передачи штормовой информации или игнорирование ее передачи (за каждый случай)	25
19.12.4.	Несвоевременное проведение контроля результатов наблюдений	20
19.12.5.	7 и более ошибок в результатах наблюдений за месяц (каждому виду наблюдений)	25
19.12.6.	Несвоевременное выполнение или невыполнение указаний начальника станции	20
19.12.7.	Срыв производства наблюдений в морской срок (каждый случай)	20
19.12.8.	Срыв наблюдений за ОСО (отклонения во времени от программы наблюдений) - за каждый случай	20
19.12.9.	Недостаточное использование в работы программы OZON-SZ для обработки результатов наблюдений за ОСО	20
19.12.10.	Несвоевременная передача таблиц О-3 в ФГБУ «Северное УГМС» и ФГБУ «ГГО»	20
19.12.11.	Несвоевременная передача ежедневных телеграмм	20
19.12.12.	Нарушения или уклонение от участия в тренировках по передаче специальных сообщений по указанию УГМС	30
19.13. Техник-метеоролог		
19.13.1.	Срыв производства наблюдений в метеорологический срок (каждый случай)	20
19.13.2.	Передача оперативной телеграммы с опозданием от контрольного срока на 10 и более минут 3 и более раз в месяц	25
19.13.3.	Нарушения сроков передачи штормовой информации или игнорирование ее передачи (за каждый случай)	25
19.13.4.	10 и более ошибок в результатах наблюдений за месяц	25
19.13.5.	Несвоевременное выполнение или невыполнение указаний начальника станции	20
19.13.6.	Срыв производства наблюдений в морской срок (каждый случай)	20
19.13.7.	Срыв наблюдений за ОСО (отклонения во времени от программы наблюдений) - за каждый случай	20
19.13.8.	Недостаточное использование в работы программы OZON-SZ для обработки результатов наблюдений за ОСО	20
19.13.9.	Несвоевременная передача таблиц О-3 в ФГБУ «Северное УГМС» и ФГБУ «ГГО»	20
19.13.10.	Несвоевременная передача ежедневных телеграмм	20
19.13.11.	Нарушения или уклонение от участия в тренировках по передаче специальных сообщений по указанию УГМС	30

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анкета «Эффективный контракт» глазами работника

Уважаемые коллеги!

Просим Вас принять участие в опросе, посвященном актуальной и очень важной проблеме внедрения «эффективного контракта» в деятельность организации гидрометеорологического профиля. Ваше мнение и предложения помогут осмыслить проблему и разработать рекомендации, позволяющие в перспективе значительно повысить уровень материального обеспечения. Отметьте, пожалуйста, в анкете те варианты ответов, которые отражают Вашу позицию по предложенным вопросам.

Опрос проводится анонимно. Благодарим Вас за участие.

**1. В Вашем понимании введение «эффективного контракта» – это:
(можно выбрать несколько вариантов ответов)**

- 1 Изменение существенных условий существующего трудового договора
- 2 Новая система оплаты труда с учётом его качества
- 3 Эффективная система мотивации производительности и эффективности труда
- 4 Чистая формальность, которая только усложнит жизнь работников
- 5 Другое (предложите)

2. Какие повышающие коэффициенты необходимо учитывать при определении индивидуального вознаграждения за трудовой вклад, помимо представленных сейчас в ЭК

Ваши предложения

3. Какие понижающие коэффициенты необходимо учитывать при определении индивидуального вознаграждения за трудовой вклад, помимо представленных сейчас в ЭК

- 1 Нарушение правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины
 - 2 Нарушение нравственных принципов и норм корпоративной этики
 - 3 Нарушение исполнительской дисциплины
 - 4 Небрежное отношение к имуществу работодателя
 - 5 Ваши предложения
-

4. Как, по Вашему мнению, будет справедливо оформить решение о применении повышающих или понижающих коэффициентов:

- 1 Докладной запиской руководителя структурного подразделения с приложением необходимых доказательных документов
 - 2 Другое (предложите)
-

5. Как Вы считаете, что необходимо выполнить для минимизации отрицательных последствий от внедрения «эффективного контракта»?

- 1 Необходимо обеспечение стабильности и прозрачности в действиях администрации по формированию стимулирующей части заработной платы
 - 2 Другое (предложите)
-

6. Доля гарантированной оплаты в общем объёме заработка работников (специалистов) должна составлять: (выбрать 1 вариант)

- 1 Не менее 95 процентов
- 2 Не менее 90 процентов

- | | |
|---|---|
| 3 | Не менее 85 процентов |
| 4 | Не менее 80 процентов |
| 5 | Не менее 75 процентов |
| 6 | Не менее 70 процентов |
| 7 | Не менее 65 процентов |
| 8 | Не менее 60 процентов |
| 9 | Не менее средней заработной платы в регионе |

7. Сформулируйте, в чем мы видим главную проблему эффективного контракта для себя

Ваша формулировка проблемы

Благодарим Вас за участие в опросе!