Санкт-Петербургский государственный университет

**ШОПЕН Маргарита Игоревна**

**Выпускная квалификационная работа**

**МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель:

Д.э.н., профессор Соколова С.В.

Рецензент:

Д.э.н., профессор Коростышевская Е.М.

Санкт-Петербург

2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение3-4

Глава 1. Современные тенденции и основные проблемы мотивации персонала5-25

1.1. Теоретические аспекты мотивации персонала5-15

1.2. Особенности внедрения и совершенствования системы мотивации персонала: российский опыт15-25

Глава 2. Особенности стратегического управления и роль ключевых показателей эффективности в достижении стратегических целей26-35

2.1. Планирование и организация выполнения стратегических целей организации26-31

2.2 Ключевые показатели эффективности работы персонала31-35

Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала МО Сертолово36-61

3.1. Характеристика МО Сертолово и стратегический анализ его деятельности36-48

3.2. Анализ системы мотивации персонала МО Сертолово48-57

3.3. Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в МО Сертолово и оценка их эффективности58-61

Заключение62-65

Список использованных источников66-67

Приложения68-98

ВВЕДЕНИЕ

В условиях процесса глобализации, повышения роли «устойчивого развития» в экономике на данном этапе все большее значение уделяется мотивационным аспектам и индивидуальности каждого работника. Ведь именно персонал может обеспечить эффективность организации, способствовать непрерывному росту и развитию, а также повышению конкурентоспособности. Поэтому в современном менеджменте первостепенное значение имеет искусство управления людьми и человеческий фактор в целом.

Продуманная, а главное, реализованная модель мотивации помогает достижению целей организации, а также личных целей сотрудников. Для компании система мотивации персонала является максимально эффективным способом использования трудовых ресурсов, при котором возрастает прибыльность деятельности организации, уменьшается текучесть кадров, повышается качество работы сотрудников и раскрывается их потенциал. С проблемами мотивации персонала сталкивается почти каждая компания, особенно сейчас, когда все больше возрастают потребности персонала к условиям труда, придается высокое значение личности работника и появлением внешних рычагов воздействия на работодателей. Именно поэтому тема данной работы актуальна на сегодняшний день как в России, так и в мире.

Цель данной работы – изучение мотивации персонала, основных тенденций в России, анализ системы мотивации в условиях реализации стратегических целей. Для выполнения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- дать определение мотивации и стимулирования персонала;

- изучить особенности и основные методы мотивации персонала;

- проанализировать процесс внедрения системы мотивации в организациях;

- изучить основы реализации стратегических целей организации;

- проанализировать основные проблемы реализации стратегических целей организации;

- провести сравнительный анализ внедрения систем мотивации в России и за рубежом;

- сформулировать и обосновать собственную точку зрения на проблему мотивации персонала и реализации стратегических целей;

- исследование системы мотивации в российской организации и определение необходимости ее совершенствования.

Объектом исследования является мотивация персонала и стратегические цели организации. Предметом – проблемы внедрения системы мотивации персонала и реализации стратегических целей в России.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются: учебники и учебные пособия по экономике и социологии труда, управлению персоналом, стратегическому менеджменту, статьи, диссертации и публикации из специализированных журналов известных российских экономистов и психологов, статьи Международной Организации Труда.

Информационной основой являются статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, статистические данные о мотивации персонала с
VII Международной студенческой электронной научной конференции и другие электронные публикации в сети Интернет.

В данной работе использовались различные методы и подходы. Например: анализ, синтез, сравнительный, исторических аналогий и др.

Практическая значимость – использование данной работы как основы для дальнейших исследований, а также выступление с данной работой на научных конференциях.

Выпускная квалификационная работа содержит в себе основную часть, включающую 3 главы, где раскрывается сущность мотивации персонала, особенности и методы, рассматриваются понятия стратегии и стратегических целей организации, производится сравнительный анализ систем мотивации персонала в различных странах, введение и заключение, список использованных источников, а также приложения по работе.

Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 98 страниц.

ГЛАВА 1 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Теоретические аспекты мотивации персонала

В 1813 году в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания»[[1]](#footnote-1) было впервые дано понятие «мотивации», как «каузальности, видимой изнутри» и описан закон мотивации. Несмотря на то, что процесс мотивации труда интересовал организации еще задолго до появления самого термина, долгое время считалось, что лучшим стимулом для повышения эффективности труда является его оплата. И только в первой половине 20 века началась разработка эффективных методов мотивации персонала, без инструментов принуждения. Поводом послужили Хоторнские исследования, проводимые Элтоном Мэйо в США в 1928 году. Эксперименты Мэйо, изначальная цель которых заключалась в установлении взаимосвязи между производительностью труда и условиями работы, в итоге не привели к объяснению причин и не дали удовлетворительных результатов. Однако именно благодаря этим исследованиям была обнаружена связь между производительностью труда и социально-психологическим климатом. После чего система стимулирования сотрудников с помощью материального вознаграждения сменилась разработкой различных систем мотивации персонала, основанных на психологии человека, а в менеджменте появилась концепция «человеческих отношений».

На сегодняшний день мотивация персонала является одним из самых актуальных вопросов в мире. Несмотря на то, что проблема мотивации сотрудников широко рассматривается в зарубежной и отечественной литературе, сложность реализации систем мотивации на практике остается одной из самых частых проблем в организациях. Слабо изученными вопросами остаются особенности мотивации сотрудников в различных отраслях производства.

Существует множество различных трактовок понятия «мотивация». Так, разные авторы, ученые в области психологии, социологии и философии дают определение опираясь на свою точку зрения. Например, в зарубежной литературе по менеджменту мотивация «это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов».[[2]](#footnote-2) По мнению Стивена П. Роббинза мотивация - это готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность. А авторы книги «Основы менеджмента» М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури дали определение мотивации как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».[[3]](#footnote-3)

В отечественной литературе, понятие мотивации давали такие ученые, как Б.Ю. Сербинский, Г.Г. Зайцев. Основная суть которых заключалась в том, что «Мотивация — это побуждение людей к деятельности». Автор книги «Мотивация и стимулирование персонала» С.А. Шапиро говорит о том, что функция мотивации заключается в «влиянии на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер».[[4]](#footnote-4)

В целом, все определения понятия «мотивация» можно разделить на 2 подхода:

1. мотивация как процесс, динамичное образование. Из рассмотренных нами авторов, примерами данного подхода являются Сербинский Б.Ю., Зайцев Г.Г., Мескон М., Альберт М.
2. мотивация как совокупность факторов и мотивов. В данном подходе примерами являются такие авторы, как Роббинза С., Наумов А.И., Шапиро С.А.

Объединив эти два подхода можно вывести комплексное определение мотивации как процесса побуждения к трудовой деятельности под воздействием внешних и внутренних факторов, направленного на создание мотивов трудового поведения.

В современной науке используют множество способов классификации мотивации. Например, деление на внутреннюю (интринсивную) и внешнюю (экстринсивную) мотивацию. Внутренняя мотивация подразумевает внутренние причины человека, которые включают потребности, интересы, желания, стремления, жизненная позиция и так далее. Внешняя мотивация характеризуется воздействием внешних факторов на человека таких, как стимулы, обстоятельства, условия и другие.

Также различают устойчивую и неустойчивую мотивацию. Первая характеризуется основными потребностями индивидуума, для удовлетворения которых человеку не нужны дополнительные побуждения и стимулирование. Эти действия человек выполняет постоянно и осознанно. Например, первичные потребности: приготовить еду, выпить горячего чаю после прогулки на холоде, купить куртку на зиму и т.д. При неустойчивой мотивации наоборот необходим постоянное внешнее стимулирование и поддержка.

Еще одной из классификаций является разделение на положительную и отрицательную мотивацию. Положительная мотивация основана на стимулах, стремлениях, побуждениях и эмоциях положительного характера («если он выполнит эту работу, то получит приз»). Отрицательная мотивация – стимулы отрицательного характера («если я ничего не сделаю, то меня все равно не оштрафуют»).

Также существуют другие классификаций, например, разделение на познавательную, индивидуальную и групповую мотивацию. Познавательная мотивация характеризуется деятельностью, которая осуществляется через какой-либо особенный формат (игровой, учебный и так далее). Индивидуальная мотивация человека направлена на удовлетворение первичных потребностей, которые обеспечивают жизнедеятельность организма в целом (утоление жажды, принятие таблеток от головной боли и другое). Групповая мотивация основана на устоявшихся в обществе социальных нормах, традициях, тенденциях. Например, занятие волонтерской деятельностью из-за одобрения и признания окружения.

В книге Л.В. Мисниковой «Организация труда в торговле» представлена схема видов мотивации и их структура, которая изображена на рисунке 1.

**Макроэкономическая мотивация**

Микроэкономическая (хозяйственная) мотивация

Предпринимательская мотивация

Трудовая мотивация

Внутренняя (естественная) статическая мотивация

Внешняя мотивация

Административная мотивация Экономическая мотивация Статусная мотивация

Рисунок 1. Схема видов мотивации и их структура

Источник: «**Организация труда в торговле»**[[5]](#footnote-5)

Исходя из данной схемы существует микроэкономическая, трудовая и предпринимательская мотивация. Трудовая мотивация характеризуется желанием удовлетворения потребностей с помощью трудовой деятельности. Предпринимательская мотивация направлена на удовлетворение потребностей, достижение целей с помощью самостоятельной деятельности, которая сопряжена с высокими рисками и факторами внешней среды. Микроэкономическая мотивация является суммой трудовой и предпринимательской. Внешняя мотивация объединяет административную, экономическую и статусную мотивацию. Экономическая мотивация по сути является материальным стимулированием. Административная мотивация характеризуется отрицательными стимулами: приказами, штрафами, требованиями и т.д. Статусная мотивация связана с должностью, занимаемой сотрудниками. Характеристику внутренней мотивации мы рассматривали выше.

Для эффективной мотивации человека необходимо знать факторы, которые определяют и влияют на уровень мотивации. Для каждого индивидуума эти факторы имеют разную оценку, из которых складывается мотивация в целом. К ним относятся:

- ожидания выдающегося достижения;

- весомость и важность для человека перспективы достижения успеха;

- личное восприятие и осознание индивидуумом понятий, стандартов, идеалов и образцов успеха;

- личная оценка возможной вероятности достижения результатов в деятельности[[6]](#footnote-6).

Данные факторы являются набором потребностей, которые могут быть удовлетворены в процессе деятельности, при достижении определенных целей и результатов. Именно неудовлетворенные потребности (физиологические, социальные) выступают начальным этапом в структуре мотивации, которая изображена на рисунке 2.

Рисунок 2. Модель мотивации

Источник: «Мотивация и стимулирование персонала»[[7]](#footnote-7)

После появления нужды в каком-либо объекте, у человека возникают побуждения к действию, его мотивация, которая нацелена на определенный результат. Далее идут действия или поведение, которые устремлены к достижению поставленной цели. Итогом мотивационного процесса является цель (удовлетворение потребности) и результат, который не всегда соответствует ожиданиям. То есть возможно полное, частичное удовлетворение или полное его отсутствие. В последнем случае процесс может возобновиться, с изменением целенаправленного поведения, способа достижения результата или же пропадет внутренняя мотивация и процесс возобновиться с появлением другой потребности.

Естественно, данная схема является упрощенным вариантом протекания мотивационного процесса. На практике же процесс осуществляется намного сложнее из-за часто меняющихся целей человека, его мотивов, внутренних перемен, многих внешних факторов. Так, сталкиваясь с трудностями и переменчивостью мотивационного процесса, руководители стараются обеспечить сотрудников наибольшим количеством благ, считая это лучшим решением повышения трудоспособности. Однако, в начале 20 века британские ученые Р. Йеркс и Дж. Додсон доказали, что для высокой эффективности работы персонала, необходим средний уровень мотивации или оптимум мотивации.

В законе Йеркса-Додсона говориться о том, что при излишнем увеличении уровня мотивации, сотрудник расходует больше энергии на переживания, начинает нервничать и действовать слишком активно, при этом, реального времени на дело становиться значительно меньше и, как следствие, снижается результат. При недостаточном уровне мотивации персонал не понимает, для чего он выполняет данную работу и результаты деятельности также снижаются. Исходя из этого ученые пришли к мысли, что существует оптимум мотивации, при котором работа сотрудников наиболее эффективна.

В ходе исследований Р. Йерксом и Дж. Додсоном были сделаны следующие выводы:

1. По мере увеличения уровня мотивации эффективность деятельности изменяется по параболе т.е. в начале увеличивается, а после перехода через оптимум (наиболее высокие показатели), снижается.

2. Чем сложнее для человека деятельность, которую он выполняет, тем ниже уровень мотивации является для него оптимальным.

Однако, существует и критика данного закона. Многие психологи говорят о том, что при исследованиях применялась отрицательная мотивация, которая способствовала ухудшению трудоспособности. И в качестве решения предлагают использование положительной мотивации, которая будет влиять на эффективность работы прямо-пропорционально. Таким образом, образовалось две точки зрения о законе оптимума мотивации. Каждый руководитель исходя из своего видения уровня мотивации выстраивает систему мотивации персонала, из-за чего и возникают определенные сложности.

В течение многих лет ученые рассматривают основы «стимулирования» и «мотивации». Так, на этапе зарождения данные определения были фактически синонимами, а на сегодняшний день стимулирование является лишь малой частью системы мотивации, однако и здесь все не так просто.

Мотивация и стимулирование тесно взаимосвязаны друг с другом, но при этом имеют различную направленность управления персоналом. Мотивация как метод управления характеризуется изменением, улучшением существующего положения, а стимулирование – закреплением.

Стимулирование направлено на наиболее полную реализацию трудового потенциала сотрудника и ориентировано на фактическую структуру целей, интересов и ориентаций. Мотивация характеризуется долгосрочным воздействием на персонал в соответствии с заданными параметрами структуры интересов, целей и ориентаций, создании мотивационного ядра и развития на основе трудового потенциала.

При правильном построении механизмов мотивации и стимулирования, то есть соответствия способностям, целям, интересам и потребностям сотрудника, данные процессы усиливают систему управления персоналом и увеличивают производительность. Не стоит забывать о том, что мотивация является процессом сознательного выбора человеком какого-либо типа поведения под воздействием внутренних и внешних (стимулы) факторов. К стимулам трудовой мотивации относится уровень заработной платы, система распределения доходов в организации, система льгот, условия труда, коллектив и психологический климат, возможности карьерного роста, индивидуальный интерес к работе, внутренние ценности, потребности признания и власти и другое. Большинство из этих стимулов являются частью системы стимулирования, что еще раз подтверждает взаимосвязь между рассматриваемыми понятиями «мотивации» и «стимулирования».

Рассмотрение понятия мотивации с двух сторон (как процесса и как совокупности факторов и мотивов) привело к появлению содержательных и процессуальных теорий мотивации. Сравнение двух классов теорий приводиться в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика процессуальных и содержательных теорий мотивации

Источник: составлено автором

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Содержательные теории мотивации | Процессуальные теории мотивации |
| Суть | Анализ факторов, влияющих на мотивацию; основа – выявление потребностей людей, их первостепенности для человека и воздействия на мотивацию | Уделяют особое внимание факторам, которые мотивируют человека на действия для достижения целей, при этом принимая роль потребностей в мотивации |
| Создание | 1940е года | 1960е года |
| Основные теории | Теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория потребностей К. Альберфера | Теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «X» и «Y» Д. Макгрегора |
| Продолжение таблицы 1 |
| Недостатки | На практике потребности не проявляются и удовлетворяются в соответствии с точной иерархической последовательностью  | Интересен процесс достижения цели, а не ее содержание |
| Применение на практике | Менеджер должен определять потребности персонала и выстраивать систему мотивации ориентируясь на изменение потребностей в соответствии с пирамидой Маслоу; Руководитель должен учитывать потребности успеха, власти и причастности и исходя из них делегировать полномочия, назначать на должность и т.д. | Менеджер должен установить точное соответствие между результатами работы и вознаграждением за эффективную работу, а также сопоставлять потребности персонала с вознаграждением. |

Исходя из таблицы, мы видим основные отличия процессуальных и содержательных теорий мотивации. На мой взгляд, при создании системы мотивации персонала необходимо объединение данных теорий, так как для разработки и реализации эффективной системы мотивации важен и учет потребностей человека, и процесс достижения целей.

Основными проблемами, с которыми сталкиваются руководители организаций из-за отсутствия или недостаточной мотивации персонала, являются[[8]](#footnote-8):

- **низкий уровень межличностных коммуникаций;**

**- проблемы при создании согласованной команды;**

**- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников;**

**- высокая текучесть кадров;**

**- высокая конфликтность;**

**- низкий уровень исполнительской дисциплины;**

**- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;**

**- халатное отношение к труду;**

**- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;**

**- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных и т.п.**[[9]](#footnote-9)

Существуют различные способы и методы мотивации, с помощью которых можно решить данные проблемы. Каждый отдельный вид мотивации называется мотиватором, который может применяться на любой стадии трудовой деятельности человека. Различают мотиваторы в зависимости от воздействия на отдельные категории персонала, то есть на некоторые категории персонала лучше воздействуют одни способы, на другие категории – другие способы. Также, степень воздействия одного и того же мотиватора может изменяться в зависимости от времени его применения.

 Для применения мотиваторов необходимо учитывать типы мотивации сотрудников. Типом мотивации является преимущественная направленность деятельности человека на удовлетворение некоторых групп потребностей. Выделяют 3 типа мотивации сотрудников:

1. Сотрудники, приоритеты которых направлены на суть, содержательность и социальную значимость труда;
2. Сотрудники, приоритеты которых основаны на оплате труда, материальных ценностях;
3. Сотрудники, приоритеты которых относительно сбалансированы между различными ценностями.[[10]](#footnote-10)

Исходя из типа мотивации сотрудника, менеджер может более точно и эффективно распределять задачи, делегировать полномочия, регулировать систему мотивации персонала. Не существует одного идеального и лучшего способа мотивации, однако есть те современные методы, которые успешно применяются на практике и условно делятся на 3 группы:

1. Самомотивация;

2. Социальная мотивация персонала;

3. Мотивация для обучения.

Рассмотрим подробнее каждую из групп. Самомотивация – индивидуальные методы мотивации, которые основаны на личных интересах, желаниях, стремлениях, решительности, целях и постоянстве поставленных целей. К способам самостоятельной мотивации относятся: - самовнушение (личное воздействие на психику, направленное на формирование новой модели поведения); - аффирмации (подобранные в соответствии с целью позитивные утверждения, которые влияют на человека на подсознательном уровне); - развитие силы воли; - визуализация (представления поставленной цели и результатов), биографии известных личностей и т.д. Данный метод считается успешно действующим, если при внешнем давлении или помехах, человек не останавливается и действует согласно поставленной цели.

Следующая группа методов – социальная мотивация персонала, которая является основой управления персоналом для организации. Это специально разработанная комплексная система мер, включающая моральное, профессиональное и материальное стимулирование деятельности работника. Мотивация персонала нацелена на повышение активности трудящегося и достижения максимальной эффективности его труда. Способы мотивации персонала мы частично затрагивали при рассмотрении классификаций мотивации, их условно разделяют на:

* экономические методы (материальная мотивация);
* организационно-административные меры, основанные на власти (необходимость подчиняться регламенту, соблюдать субординацию, следовать букве закона с возможным применением принуждения);
* социально-психологические факторы (воздействие на сознание трудящихся, активизируя их эстетические убеждения, религиозные ценности, социальные интересы).[[11]](#footnote-11)

Последняя группа методов – мотивация для обучения (школа, университет). Психологами и педагогами разработано множество приемов для формирования мотивации, позволяющей плодотворно заниматься учебной деятельностью. В числе наиболее распространенных методов:

* создание ситуаций, привлекающих внимание, заинтересовывающих учеников в предмете (занимательные опыты, нестандартные аналогии, поучительные примеры из жизни, необычные факты);
* эмоциональное переживание поданного материала благодаря его уникальности и масштабности;
* сравнительный анализ научных фактов и их житейского толкования;
* имитация научного спора, создание ситуации познавательных дебатов;
* позитивная оценка успеха путем радостного переживания достижений;
* придание фактам элементов новизны;
* актуализация учебного материала, его приближение к уровню достижений;
* использование позитивной и негативной мотивации;
* социальные мотивы (стремление обрести авторитет, желание быть полезным членом группы).

Подводя итоги данного параграфа, можно заключить следующее: несмотря на то, что проблема мотивации сотрудников широко рассматривается в зарубежной и отечественной литературе, сложность реализации систем мотивации на практике остается одной из самых частых проблем в организациях. Понятие мотивации можно рассмотреть с двух сторон: как процесса и как совокупности мотивов и факторов. Объединив эти два подхода можно вывести комплексное определение мотивации как процесса побуждения к трудовой деятельности под воздействием внешних и внутренних факторов, направленного на создание мотивов трудового поведения.

Различные классификации видов мотивации, изучение теорий, структуры и типов мотивации помогают менеджеру лучше построить и реализовать систему мотивации. Существуют различные методы мотивации, которые можно разделить на самомотивацию, мотивацию для обучения, социальную мотивацию персонала.

Именно последняя группа методов относиться к компетенции руководителя, менеджера. Помимо материальных факторов к способам социальной мотивации относятся организационно-административные меры и социально-психологические факторы. В условиях рыночной экономики, огромного количества похожих компаний и одинаковых систем управления, социально-психологические факторы являются определяющими при создании системы мотивации. Они выделяют организацию среди остальных, повышают ее конкурентоспособность и стабильность организационной структуры. С помощью хорошо сформированной и реализованной системы социальной мотивации персонала руководитель повышает производительность сотрудников, увеличивает самостоятельную мотивацию индивидуумов.

1.2. Особенности внедрения и совершенствования системы мотивации персонала: российский опыт

Процесс внедрения системы мотивации в организацию является одним из самых сложных, так как данный этап может привести к абсолютно обратному результату – демотивация сотрудников. Основными проблемами, с которыми сталкиваются на этапе внедрения являются:

* Неточность формулировок, как следствие непонимание целей;
* Неправильная, недостаточно продуманная система;
* Неверный выбор ключевых показателей;
* Не проработанность процесса реализации системы;
* Ориентация на краткосрочный эффект, отсутствие долгосрочного развития;
* Плохая информационная база расчета показателей;
* Сложность с определением достижения целей (в какой момент выплачивать премии);
* Отсутствие учета отклонения показателей из-за внешних условий, которые не зависят от результата деятельности работника и др[[12]](#footnote-12).

Нет сомнений в том, что невозможно предотвратить все ошибки и проблемы, связанные с внедрением системы мотивации, однако можно значительно их сократить, в том числе и снизить риск демотивации персонала. Для этого, на мой взгляд, необходимо поэтапное выполнение шагов, которые показаны на рисунке 3.

Рисунок 3. Шаги внедрения системы мотивации в организации

Источник: составлено автором

В разработку системы мотивации в целом входят такие аспекты, как разработка основных принципов мотивации, выбор показателей системы, формирование схемы соотношения постоянной и премиальной частей оплаты, различных бонусов и вариантов поощрений. В следующие этапы системы мотивации для отдельных бизнес-процессов и иерархической структуры помимо создания и разработки включены регламенты и документы о системе мотивации, порядке внесения изменений и контроле. План внедрения должен учитывать сроки, в соответствии с которыми будет происходить процесс, соотношение групповых и индивидуальных поощрений, гибкость системы и другие аспекты. При оценке результатов и мониторинге организация делает выводы об изменениях в производительности и эффективности труда, о том, насколько точно выбранные показатели дают представление о результатах деятельности сотрудников, учитываются ли внешние факторы. Особенно важным элементом данного этапа является обратная связь, с помощью которой вносятся изменения и коррективы в систему мотивации.

При формировании систем мотивации персонала большинство организаций используют накопленный зарубежный опыт. Из всего многообразия вариантов различных систем, выделяют шесть основных моделей, которые активно применяются в компаниях и повышают эффективность труда. Каждая из этих моделей таким или иным образом учитывает стратегические цели организации. То есть, цели и задачи системы оплаты труда вытекают из стратегии, целей компании и стратегии управления персоналом. Например, если компания выбрала стратегию лидерства, то необходима система мотивации, основой которой является формирование, развитие и удержание команды лидеров, способных сориентировать персонал на достижение стратегических целей. В таблице 2 представлена сравнительная характеристика японской, французской, английской, шведской, американской и немецкой моделей.

 Таблица 2. Сравнительная характеристика мотивационных моделей

Источник: составлено автором

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название модели | Суть | Особенности | Факторы и оплата труда |
| Японская | Опережение роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения (в том числе уровня заработной платы) | Возможна только при высоком развитии самосознания, приоритете интересов нации над интересами индивидуума | 1.Стаж работы2.Возраст3.Профессиональное мастерство4. РезультативностьТарифная сетка определяет оклад |
| Американская | Поощрение предпринимательской деятельности, ориентация на высокий уровень экономического благосостояния и достижения личного успеха | Не предусматривает выплату премии, простота начисления заработной платы, используются коллективные системы премирования | Дневной заработок = (кол-во часов)\*(часовая тарифная ставка); при невыполнении дневной нормы работу продолжают до выполнения |
| Продолжение таблицы 2 |
| Французс-кая | Разнообразие инструментов: стратегическое планирование, стимулирование конкуренции, гибкая система налогообложения | Включение стратегического планирования в рыночный механизм; методика оценки труда и критерии; безболезненно реагирует на изменения  | 2 подхода: -индивидуализация оплаты труда (квалификация, качество, уровень мобильности работника, кол-во внесенных предложений);-индексация оплаты в зависимости от стоимости жизни |
| Английс-кая | Формы участия сотрудников: долевое участие в капитале, трудовое долевое участие в прибылях.  | Зависимость от прибыли организации. Повышение мотивации, отношения к работе за счет распределения акций между сотрудниками  | Денежная и акционерная системы оплаты труда  |
| Немецкая | Ядром является личность человека и ответственность перед социумом. Комбинация стимулирования труда и социальных гарантий | Хозяйство является социальным, так как производится защита безработных, пенсионеров, детей, пресекается любое проявление несправедливости к этим группам | 1.Высокие социальные гарантии2. Высокая заработная плата |
| Шведская | Принцип одинаковой заработной платы за одинаковую квалификацию, аналогичную работу. При этом не учитывается результат хозяйственной деятельности. | Акцент на социальную политику, направленную на сокращение имущественного неравенства | 1.Сокращение разрыва между максимальной и минимальной оплатой труда2. Система единого уровня повышения оплаты труда3. Солидарная з/п |

Из таблицы видно, что практически все модели являются достаточно гибкими. Японская модель делает акцент на квалификации и результативности сотрудника, отчего зависит рост заработной платы. Таким образом, повышается мотивация к труду, которая в краткосрочной перспективе напрямую зависит от результатов работы. Американская модель является некоторой основой системы мотивации, однако на сегодняшний день ее дорабатывают и изменяют с помощью различных методов системы оплаты труда. Так, существуют системы «Скенлон» (создание премиального фонда и распределение между работниками и администрацией), «Раккер» (устанавливается постоянный размер премиальных вне зависимости от прибыли, ¼ премиального фонда остается в резерве). Также американская модель предусматривает аттестацию сотрудников, в соответствии с результатами которой, изменяется оплата труда работника и устанавливается на следующий период. Французская модель отличается своей методикой оценки труда. Так, применяется балльный метод оценки эффективности труда работника по 6 показателям: производительность, качество, профессиональные знания, этика производства, инициативность, соблюдение норм и техники безопасности. По итогу набранных баллов весь коллектив делится на 5 категорий и уже в соответствии с ними распределяются надбавки, премии и т.д. Немецкая модель признана самой оптимальной, так обеспечивает и экономическое благосостояние, и социальные гарантии в одинаковом соотношении. Шведская модель представляет собой активную работу профсоюзов, постоянном заключении коллективных договоров для поддержания системы солидарной оплаты труда. Такая система с одной стороны помогает при воспроизводстве высококвалифицированного персонала, с другой стороны является сильным ограничителем мотивации сотрудников, их инициативности.

Из рассмотренных нами моделей, на мой взгляд, наилучшей является немецкая. Однако с учетом всех особенностей управления персоналом и мотивации в России, на данном этапе немецкая модель не совсем подходит для разрешения проблемы мотивации в организациях. Поэтому я считаю, что в нашей стране могут вполне успешно реализовать французскую модель и, тем самым, повысить эффективность труда.

Разработка и внедрение системы мотивации является дорогостоящим и достаточно длительным процессом, которые требует издержек, однако результат от создания системы мотивации в организации стоит того.

В опыте российских компаний есть примеры удачных решений в области мотивации персонала. Например, компания Nival Interactive, разрабатывающая компьютерные игры. Ее главной целью был поиск и удержание работников редких в России специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников, которая была тесно связана со стратегическими целями. Компания предложила работникам:

1. Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы — у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;

2. Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершенные проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;

3. Удобный график работы без четкой фиксации времени;

4. Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;

5. Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;

6. Корпоративные мероприятия, турпоездки.

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию. На данный момент в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников «редких» специальностей.

Классическим примером комплексного подхода к созданию системы мотивации сотрудников является компания «Лукойл». Ее основной целью являлось проведение стандартизации системы поощрения персонала. Компания разработала целостную политику управления кадрами во всех региональных подразделениях, обязательную, четкую и прозрачную. Стимулирующие факторы были представлены в виде материальной и нематериальной части (корпоративная и государственная система поощрения). К материальной части относятся прямое и непрямое вознаграждение. В свою очередь прямым вознаграждением является фиксированное (заработная плата и выплаты по KPI) и переменное (годовые и долгосрочные выплаты). К непрямому вознаграждению относятся программы социальной защиты и дополнительные льготы.

На мой взгляд в России на данный момент удачные примеры использования системы мотивации являются огромной редкостью. Большинство организаций по-прежнему используют методы стимулирования, а продуманные и реализованные системы мотивации используют только зарубежные компании, открывшиеся на территории России. Так, несмотря на некоторые сдвиги и появление в российских компаниях вместо отделов организации труда отделов мотивации персонала, суть их осталась той же, задачи и функции неизменны.

Основными тенденциями в практике управления персоналом российских компаний являются:

- руководители на предприятии сильно сужают понимание системы стимулирования и практическое использование ее методов;

- работники предприятий рассматривают методы стимулирования в более широком спектре, и поэтому ожидания по их использованию со стороны руководителей не оправдываются. Это приводит к восприятию руководителей как непрофессионалов и разрыву между потребностями в стимулах и уровнем удовлетворенности;

- для ряда российских предприятий характерна "скрытая непропорциональность". Например, на бумаге руководство продекларировало обширный социальный пакет, а в итоге применяется 2-3 метода;

- отсутствие обратной связи в системе.

Однако есть исключения, о существовании которых мало кто знает. Такими являются некоторые некоммерческие организации, в числе которых молодежная общероссийская общественная организация «Российские студенческие отряды». По сравнению с другими регионами в Санкт-Петербурге организация получила свое распространение совсем недавно. Однако сами отряды появились в Санкт-Петербурге еще в 1948 году. Тогда 330 студентов Ленинградского политехнического института имени М.И. Калинина выехали на строительство Алакусской ГЭС в Сосновском районе Ленинградской области. В 90х годах движение отрядов пошло на спад, почти все они распались и прекратили свое существование. С 2001 года в Санкт-Петербурге начали образовываться новые отряды и с каждым годом их становиться все больше. На данным момент в Санкт-Петербургских студенческих отрядах состоит более 5000 участников в 8 штабах, существует более 80 отрядов из 15 ВУЗов города, создано 9 направлений движения: СПО (педагогические), ССО (строительные), САО (археологические), СЭО (экологические), СМО (медицинские), СОП (проводников), ССхО (сельскохозяйственные), ССервО (сервисные), СЭнО (энергетические).

В отличие от остальных регионов, где структура была создана с помощью финансирования и назначения руководителей на должности, одной из главных особенностей студенческих отрядов Санкт-Петербурга является то, что создание отрядов осуществлялось на инициативе студентов, без финансирования и поддержки. До сих пор, не смотря на массовость движения и создание отделения МООО «РСО» в Санкт-Петербурге, руководящие посты за исключением Председателя Правления работают без основного материального стимула – заработной платы. В сфере работы со студентами была создана особая система мотивации, благодаря которой уже более 15 лет организация растет и развивается. Организационная структура городского штаба студенческих отрядов Санкт-Петербурга представлена в приложении 1 на странице 68. Взаимодействие в данной структуре, по сути, происходит между всеми функциональными подразделениями, так как необходимо взаимодействие отрядов по каждому направлению (педагогическое, строительное и т.д.) и в каждом штабе ВУЗа (СПбГУ, ГАСУ, Политехнический университет и др.). Таким образом, создана удобная система обратной связи. У всех направлений студенческих отрядов есть свой руководитель (командир) и его заместители (комиссар, методист, комендант). У каждого заместителя есть свои должностные инструкции. Методист направления занимается обучением командных составов отрядов своего направления, созданием методической базы и др. Комиссар занимается план-сеткой мероприятий своего направления в течение года, отвечает за их реализацию. Комендант отвечает за хозяйственную и техническую часть направления, также ведет документацию и бухгалтерию. Аналогичная система и у штабов вузов. В каждом штабе есть свой руководитель и заместители. Таким образом, образуется огромная организационная структура, в которой сотрудники не получают материального вознаграждения. Каким же образом мотивируют этих людей?

Система мотивации персонала Санкт-Петербургского отделения «РСО» представлена на рисунке 4.

Мотивация персонала

Нематериальная мотивация

Материальная мотивация

Нематериальное поощрение

Бонусы

Косвенно-материальная мотивация

Награды и дипломы

Карьерный рост

Премии (розыгрыш государственного контракта и субсидий)

Конкурсы «Лучший боец», «Отряд года», «Лучший командный состав», «Лучший штаб»

Организаторские «бонусы» (предметы одежды, канцелярия, значки с логотипом)

Скидки на услуги

Условия труда

Оценки коллег

Командировки в различные города России

Поздравление со знаменательными датами

Мотивирующие выезды, собрания

Информирование о достижениях и др.

Рисунок 4. Система мотивации СПбСО

Источник: составлено автором

Исходя из данной схемы, видно, что основными видом мотивации является нематериальная часть, в которую входят различные награды, дипломы и другое. Насыщенная и разнообразная программа мероприятий студенческих отрядов обеспечивает постоянный интерес участников движения и дает отличную площадку для повышения организационных, коммуникативных, управленческих навыков персонала. Данная система мотивации имеет также иерархическую структуру, где каждый функциональный блок (командные составы штабов вузов и направлений) имеет свои цели и осознает значимость для организации.

Одним из важных аспектов данной системы является то, что она тесно взаимосвязана со стратегическим управлением и стратегическими целями организации. Например, одной из таких целей является развитие инициативной и трудолюбивой молодежи. Сама система мотивации, основанная на нематериальном стимулировании, дает возможность реализовать свой потенциал, способствует разностороннему развитию, как в творческой, так и в профессиональной сфере. Открытость системы способствует инициативности, креативности сотрудников. Каждый участник движения выезжает работать на летний сезон, в зависимости от своего направления (в лагерь, на стройку, на раскопки, в больницу и др.), где присутствует оплата труда. Сотрудник штаба, таким образом, может занимать более высокую должность во время летнего трудового сезона.

Также для исследования причин мотивации молодежи, работающей в студенческих отрядах Санкт-Петербурга, был использован метод анкетирования.

«Анкетирование представляет собой разновидность исследовательского метода опроса, позволяющая на основе письменных ответов на предложенные вопросы выявить точки зрения и тенденции, имеющие место в группе респондентов»[[13]](#footnote-13).

Анкета состояла из 9 вопросов: 8 закрытых и 1 открытый. Важной характеристикой анкеты является четкость формулировки и существенность вопросов для проводимого исследования. Всего в опросе участвовало 82 человека. Полный текст анкеты представлен в приложении 2 на странице 69.

Первые два вопроса («Ваш возраст» и «Ваш пол») были направлены на выявления состава участников данного движения. Далее были представлены вопросы, непосредственно связанные с темой исследования. Результаты опроса показали следующее:

1. Больше половины опрошенных (48 человек) состоят в студенческих отрядах 3 года и более.
2. Участие и организация мероприятий является одним из самых важных аспектов движения (80% опрошенных).
3. Популярными факторами самомотивации у командных составов являются: коллектив (67%), интересная работа (75%) и получение опыта (59%).
4. Не все участники отрядов являются студентами, и более 15% работают одновременно с обучением в университете.
5. На работу в отрядах у опрошенных в неделю уходит около 30 часов.

В ходе опроса были выявлены основные аспекты мотивации человека в возрасте от 18 до 26 лет. Важное значение в данной системе имеет самостоятельная мотивация, которая подкрепляется общественным мнением, комфортным социально-психологическим климатов в коллективе и широкими возможностями для дальнейшей деятельности.

 Таким образом, подводя итоги данной главы, можно сделать следующие выводы. Среди огромного количества похожих компаний и одинаковых систем управления, социально-психологические факторы играют ключевую роль при создании системы мотивации. Именно они делают организацию исключительной среди остальных, способствуют повышению конкурентоспособности и стабильности организационной структуры. Хорошо продуманная и реализованная система социальной мотивации персонала повышает производительность сотрудников, увеличивает самостоятельную мотивацию индивидуумов. Некоторые некоммерческие организации в России, являются отличными примерами проработанных систем мотиваций. На мой взгляд, для эффективного роста и развития российским организациям необходимы серьезные изменения в структуре управления персоналом, необходима разработка и внедрение систем мотивации персонала для повышения производительности, снижения издержек и повышении конкурентоспособности компаний.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГОУПРАВЛЕНИЯ И РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ДОСТИЖЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

2.1. Планирование и организация выполнения стратегических целей организации

Стратегия подразумевает под собой долгосрочную модель деятельности, нацеленная на достижение конкретных целей[[14]](#footnote-14). Она может касаться деятельности организации в целом и отдельных проектов. Понятие стратегии имеет ряд особенностей, таких как:

- имеет обобщенный характер и альтернативные варианты с учетом непредвиденных обстоятельств, событий и внешних угроз;

- позволяет организации быстрее выйти на намеченный путь развития;

- помогает сконцентрироваться на одном основном процессе, отбросив второстепенные;

- в процессе реализации на стратегию влияют многие факторы, изменяющие или корректирующие модель деятельности организации, поэтому изначальный вариант стратегии может видоизменяться и сильно отличаться в сравнении с конечным;

- определяет направление дальнейшей деятельности организации;

- на определенном этапе какой-либо элемент стратегии может превратиться в ориентир.

Реализация стратегии осуществляется с помощью стратегического управления, которое берет за основу организации потенциал индивида и гибко реагирует на непредвиденные ситуации, своевременно производя изменения в организации. Предметом стратегического управления являются проблемы, напрямую связанные с главными целями предприятия. Объектами выступают организации и его функциональные зоны. Стратегическое управление неразрывно связано с операционным, так как отвечает на три основных вопроса: 1) положение организации на данный момент; 2) какое положение организация хочет занимать в следующие полгода, год; 3) какие действия необходимо предпринять для намеченного положения. Взаимосвязь и сравнение операционного и стратегического управления представлены на рисунке 5.

Способ достижения цели

Временной фактор

Эффективное использование внутренних ресурсов

Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, адаптация к изменениям в окружении

Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу

Ориентация на долгосрочную перспективу

Критерии эффективности

Роль персонала

Ресурс организации, исполнитель работ

Основа организации, источник благополучия

Прибыльность и рациональность использования производственного капитала

Гибкость и готовность к изменениям

Рисунок 5. Стратегическое и операционное управление

Источник: «Стратегический менеджмент»[[15]](#footnote-15)

На рисунке видны различия стратегического и операционного управления по таким критериям, как способ достижения цели, временной фактор, роль персонала и критерии эффективности. Однако при правильной организации процессов управления между ними прослеживается взаимосвязь. Так, например, персонал, являясь основой деятельности организации в краткосрочном управлении выступает источником и ресурсом для нее.

Итог стратегического управления - внутренняя структура организации, способная к быстрому реагированию на внешние условия, а также потенциал организации, который дает основу для достижения поставленных целей в будущем. То есть деятельность стратегического управления нацелена на обеспечение длительного эффективного существования организации.

Стратегические цели развития являются одним из начальных этапов стратегического управления. Они играют ключевую роль среди всех ориентиров и видов целей, определяемых организацией. Главным критерием для реализации стратегических целей является отсутствие противоречий с целями отраслевых, региональных, государственных систем. Также к основным требованиям стратегических целей организации относятся следующие[[16]](#footnote-16):

1. Гибкость (возможность изменения под воздействием внутренних и внешних факторов). При формулировке стратегических целей необходимо учитывать изменения в экономической, политической, социальной сферах, внутренней среде, иначе организация не сможет эффективно функционировать в долгосрочной перспективе.

2. Реалистичность (достижимость). Недостаточное внимание к созданию целей или наоборот постановке недостижимых целей наносит ущерб организации. Так, например, многие компании в 80х годах в России ставят перед собой такую цель, как «устойчивость трудового коллектива», что в итоге привело к снижению мотивации персонала и является одной из самых актуальных и важных проблем до сих пор.

3. Понятность и четкость формулировок (понимание целей персоналом). Точные формулировки помогают в достижении целей, так как каждый сотрудник понимает свою роль в организации и общие ориентиры.

4. Мотивация на достижение целей. Одно из важнейших требований, с помощью которого реализуются стратегические цели организации, повышается производительность и конкурентоспособность.

5. Измеримость (оценка результатов деятельности). Необходимы показатели, с помощью которых можно оценить достижение или не достижение поставленных целей.

Стратегические цели в большинстве случаев представляют качественные установки на успех и конкурентоспособность организации, которые ориентированы на потребности клиентов. Существуют различные классификации стратегических целей, например, в зависимости от содержания интересов организации их разделяют на социальные (создание и поддержание благоприятных условий труда), экономические (повышение рыночной стоимости акций, укрепление финансовой устойчивости), технологические (внедрение инновационных технологий), производственные (повышение эффективности производства), административные (эффективная система управления), политические (защита интересов социально-значимых групп), этические (защита нравственных ценностей, моральных норм) и психологические[[17]](#footnote-17).

При формировании целей организации особенно трудным является объединение в них интересов всех субъектов влияния: собственников, персонала, потребители. Владельцы ожидают высокую прибыль и дивиденды от организации, повышения рыночной стоимости и курса акций. Персонал рассчитывает на высокое материальное обеспечение, комфортные условия труда и предоставление социального пакета и другое. Потребителям организация должна представить качественный продукт с соответствующей ценовой категорией и высоким сервисным обслуживанием.

Таким образом, руководитель должен объединить различные интересы и формировать цели, которые находили бы отклик у всех субъектов влияния и рассматривались с точки зрения собственников, общества и организации. На рисунке 6 изображен процесс создания и контроля стратегических целей организации.

Анализ внутренней среды

Анализ внешней среды

Замысел

Философия

Послание

Формирование стратегических целей

Стратегия

Обеспечение

Реализация

Контроль

Рисунок 6. Процесс формирования и контроля стратегических целей организации

Источник: «[Менеджмент корпорации и корпоративное управление](http://www.aup.ru/books/m2/)»[[18]](#footnote-18)

Из анализа внутренней и внешней среды формируется философия компании, ее замысел. Под философией компании понимают систему принципов, на которых основаны все действия организации, ее владельцев и сотрудников. С помощью создания философии и проделанного анализа факторов среды, формируется стратегические цели, затем стратегия и ее обеспечение, реализация. Завершающим этапом процесса является контроль, который вносит коррективы в стратегию и цели посредством обратной связи.

На всех этапах формирования и контроля стратегических целей организации важна роль персонала и его мотивации. С руководящих должностей начинается создание и формирование этих целей. Руководитель должен осознавать то, к чему стремиться организация, понимать свою значимость в данном процессе и значимость персонала. Сотрудники так же должны принимать участие в создании процесса, проявлять инициативу, выдвигать идеи и предложения. Ведь именно персоналу в последствии предстоит стать частью системы внедрения и реализации стратегии и стратегических целей компании. Каждому сотруднику необходимо иметь стимулы и мотивы для раскрытия собственного потенциала, развития организации. Это поможет компании не только достичь результата, но и сделать это гораздо быстрее.

Этап реализации стратегии и стратегических целей является одним из самых важных в процессе стратегического управления, так как именно этот этап при успешном осуществлении приводит к достижению поставленных целей. Данный этап является совокупностью разработанных средне- и краткосрочных программ, бюджетов и процедур организации. Реализация стратегических целей характеризуется созданием системы управления, корпоративной и организационной культуры. Также на этапе реализации происходит оценка выбранной стратегии, ее соответствие целям предприятия, потенциалу и возможностям организации, внешним факторам и рискам. Основными элементами успешной реализации стратегии являются:

1. Доведение стратегических целей и планов до персонала. Таким образом достигается понимание каждого сотрудника, к чему стремится организация, и происходит вовлечение трудового коллектива в процесс реализации.

2. Своевременное поступление ресурсов, создание целевых установок для реализации плана осуществления стратегии.

3. Решение своих задач менеджерами различных уровней руководства в процессе реализации стратегии. Поэтому для реализации стратегических целей необходимо построить систему иерархии целей организации, в которой каждое подразделение имеет свои задачи, свою миссию и понимает свою роль в компании. Миссия подразделения не противоречит стратегии и миссии организации в целом и вносит определенный вклад в развитие предприятия. При более тщательном подходе к созданию миссии структурных подразделений, организации также наделяют миссией отдельных сотрудников, что является одним из способов мотивации персонала. Для создания целей подразделений учитываются три стороны:

* 1. цели с позиции руководителя вышестоящего подразделения;
	2. стратегические цели (верхний уровень);
	3. цели с позиции рассматриваемого подразделения.

Со стороны каждой позиции рассматриваются политики, программы и ожидаемые результаты. Так, например, цель верхнего уровня реализуется за счет политики мотивации, программы мероприятий по созданию видения подразделения, а результатом является формирование видения подразделения, которое обеспечит исполнение его миссии.

Результаты реализации стратегии анализирует контроль деятельности организации, и с помощью обратной связи может вносить изменения и корректировки этапов процесса.

Исходя из основных составляющих успешного выполнения стратегии, можно обозначить наиболее частые проблемы реализации стратегических целей:

1. Отсутствие сравнения текущих результатов и долгосрочных целей.

2. Несовпадение результатов и прогнозов, составленных на 1 – 3 года.

3. Отсутствие информированности персонала о стратегии, целях и планах организации.

4. Недостаточное внимание к иерархической структуре целей организации, отсутствие конкретных целей, миссии подразделений.

 С данными проблемами сталкиваются многие организации при реализации стратегии. Но при должном внимании к проработке альтернатив, критике, анализе результатов, оценке прогнозов, использовании качественной обратной связи, изменении этапов процесса в соответствии с внешними условиями все эти проблемы можно предотвратить.

2.2 Ключевые показатели эффективности работы персонала

В 1 главе мы уже говорили о то, что на сегодняшний день проблема мотивации и эффективности работы персонала является одной из самых частых в организациях. При правильном построении работы с персоналом, организация может значительно сократить издержки, увеличить выручку и прибыль. Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) – является одним из инструментов организации эффективной работы персонала, который приобретает все большую популярность и используется многими успешными компаниями.

Система ключевых показателей эффективности является связующим звеном между стратегическими целями, принципами, в соответствии с которыми осуществляется деятельность, и ожиданиями руководства от результатов работы персонала. Поэтому созданием и внедрением данной системы должен заниматься не только специалист по работе с персоналом, но и руководитель организации.

Для начала внедрения системы мотивации по KPI и достижения желаемого эффекта от нее, руководителю следует решить: чего компания хочет достичь, что будет измерять, за что платить персоналу, какие показатели оценивать, откуда брать и каким способом обрабатывать данные. Для ответа на первый вопрос организации необходимо определить и описать по критериям SMART[[19]](#footnote-19) цели верхнего уровня, которые она ставит перед собой. Затем, организация должна понять, что измерять – результативность или эффективность деятельности. Данные понятия являются различными, как и показатели для их измерения. Показатели результативности характеризуются степенью достижения целей и результатов, вне зависимости от затраченных ресурсов, и рассчитываются как абсолютные значения. А показатели эффективности учитывают и качественные, и количественные характеристики достижения результатов и рассчитываются как относительные значения. Отвечая на третий вопрос, организация формирует систему оплату труда. При грамотно выстроенной системе KPI, каждый работник понимает взаимосвязь между его индивидуальными обязанностями и стратегическими целями организации. За выполнение ключевых показателей эффективности отвечает непосредственно сотрудник, следовательно, от качества их выполнения зависит размер оплаты его труда. Заработная плата, рассчитанная в соответствии с KPI, отличается тем, что в ней помимо фиксированного оклада есть переменная часть, которая мотивирует сотрудника выполнять обязанности качественно.[[20]](#footnote-20)

Также существует еще одна система оплаты труда за выполнение задач на основе управления по целям (MBO). В данной системе учитывается выполнение оперативных поручений и задач, а результат оценивается как процент выполнения, что создает ограничение сверху. Поэтому система KPI является намного лучше и эффективней, так как повышает самостоятельность и ответственность сотрудников, мотивирует их деятельность и способствует достижению стратегических целей компании.

 Отвечая на вопрос о том, какие показатели оценивать, организация должна определить ключевые результаты каждого вида деятельности и процесса. Проблема заключается в функциональной модели управления, на которой построены большинство организаций. Поэтому для реализации системы ключевых показателей эффективности, компании необходимо произвести анализ и структурирование бизнес-процессов, а затем, в соответствии с бизнес-процессами разрабатывать показатели[[21]](#footnote-21).

 Еще одним фактором эффективности внедрения KPI является создание информационной системы (сбор, обработка и анализ данных), с помощью которой будут рассчитываться показатели и формироваться заработная плата персонала. Данный программный продукт должен не только производить оценку эффективности работы с персоналом, но и сравнивать результаты работы сотрудников различных подразделений, каким-то образом сопоставлять их.

Любую деятельность можно оценивать по 3 ключевым показателям эффективности[[22]](#footnote-22):

1. Количество работы (норма выработки, доля сверхнормативной выработки)
2. Качество работы (доля брака, отсутствие жалоб, соответствие технологии, нормам)
3. Срок выполнения работы (досрочное выполнение, выполнение в срок, невыполнение в срок)

Сложность данной системы состоит в том, что сбалансировать все три показателя достаточно трудно. И чаще всего выполняются только два показателя из них, например, качественная работа, выполненная в срок. Поэтому задачей руководителя является достижение оптимума между количеством, качеством и сроком выполнения. В зависимости от актуальных задач организации, функций сотрудников, особенностей труда, ключевые показатели эффективности могут иметь разный вес в общей системе (см.табл.3).

Таблица 3. Показатели эффективности и система весов в организации

Источник: составлено автором

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Вес, % | Шкала | Оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Качество | 45 | Ниже допустимого | Низкое | Ожидаемое | Сверх ожидаемого | 4 (100%) |
| Количество | 25 | Ниже допустимого | Ниже среднего | Ожидаемое | Сверх ожидаемого | 1(25%) |
| Срок | 30 | Большинство не выполнено в срок | Половина не выполнена в срок | Ожидаемые сроки | Досрочно | 1 (30%) |

Так, для отдела маркетинга важно качество, а для бухгалтерии – срок выполнения. Показатели системы всегда имеют объективные количественно измеримые значения, например, прибыль, выручка, выработка.

Оплата за достижение ключевых показателей имеет прямую зависимость и не имеет ограничений сверху, следовательно, сотрудник, при системе оплаты за результат, должен иметь четкое представление о зоне своей ответственности и полномочий в принятии решений.

К плюсам системы можно отнести следующие преимущества:

* Мониторинг эффективности работы предприятия (своевременное решение возникающих проблем и сбоев, удобный контроль дел организации);
* Мотивация персонала;
* Понимание целей, ориентиров и задач организации (сотрудники знают, что нужно делать и какие цели приоритетны);
* Оптимальное использование фонда оплаты труда (средство повышения эффективности деятельности и мотивации персонала);
* Привлечение профессионалов и пребывание в организации длительный срок (снижение текучести квалифицированных кадров, социальная справедливость при расчете оплаты труда).

Самым главным плюсом, на мой взгляд, является понимание целей, ориентиров и задач организации, так как именно этот аспект, зачастую представляет основную проблему организации. У компаний имеются стратегия, стратегические цели и даже цели подразделений организации, но при этом персонал не знает о них или не понимает, что конкретно он должен делать для их реализации. Как следствие, теряется один из важнейших стимулов к работе и снижается производительность. Поэтому система ключевых показателей эффективности выполняет одну из важнейших задач для организации.

К минусам ключевых показателей можно отнести интерпретацию оценки эффективности, которая не всегда корректна. Еще одним недостатком системы KPI являются затраты на ее внедрение. Организации необходимы финансовые, трудовые и временные ресурсы для проработки всех показателей. Поэтому не каждая компания готова к таким изменениям и имеет для этого средства.

Подводя итоги данной главы, мы можем сделать следующие выводы. Стратегия подразумевает под собой долгосрочную модель деятельности, нацеленная на достижение конкретных целей. Она представляет собой сложную систему, в которой существует иерархия целей, политик, видений, миссий и т.д. Одним из этапов стратегического управления является формирование стратегических целей. Стратегические цели в большинстве случаев представляют качественные установки на успех и конкурентоспособность организации, которые ориентированы на потребности клиентов. При формировании целей организации особенно трудным является объединение в них интересов всех субъектов влияния: собственников, персонала, потребители.

 Этап реализации стратегии и стратегических целей является одним из самых важных в процессе стратегического управления, так как именно этот этап при успешном осуществлении приводит к достижению поставленных целей. Наиболее частыми проблемами реализации стратегических целей являются: отсутствие сравнения текущих результатов и долгосрочных целей; отсутствие информированности персонала о стратегии, целях и планах организации; недостаточное внимание к иерархической структуре целей организации, отсутствие конкретных целей, миссии подразделений.

Ключевым инструментом эффективной работы персонала в организации является система показателей KPI. Многие компании используют данный метод для повышения производительности труда, увеличения прибыли и т.д. Главной целью данной системы является создание слаженной работы сотрудников вне зависимости от подразделения, отсутствие противоречивых действий между персоналом в деловой деятельности.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МО СЕРТОЛОВО

* 1. Характеристика МО Сертолово и стратегический анализ его деятельности

История МО и общие сведения

Город Сертолово был основан в 1936 году как военный поселок в приграничной зоне, поэтому 70% его населения составляют военнослужащие и их семьи. На 2015 год численность населения составила 51,3 тысячи человек (2 место в районе)[[23]](#footnote-23) и с каждым годом эта цифра растет не только за счет миграционного притока, но и благодаря естественному приросту. Дети и молодежь составляют 34% от общей численности. На данный момент в состав муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области входят два населенных пункта: город Сертолово (микрорайоны Сертолово-1, Сертолово-2, Черная Речка и жилой район Модуль) и поселок Западная Лица. Площадь МО Сертолово составляет 7300 га. Город является ближайшим элементом областной структуры к Санкт-Петербургу, что положительно сказывается на привлечении крупных инвестиций муниципальным образованием. Общий объем инвестиций в основной капитал по сравнению с 2016 годом увеличился на 82,1% и составил 1592,7 млн. руб. В целом экономика муниципального образования представлена предприятиями промышленного производства, торговли, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства, организаций социальной сферы и других организаций[[24]](#footnote-24).

Администрация муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской областиявляется исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления. К основным полномочиям администрации МО Сертолово относятся:

1) обеспечивает исполнение решений совета депутатов МО Сертолово;

2) формирует административную комиссию;

3) предоставляет муниципальные услуги;

4) управляет муниципальной и иной переданной в управление МО Сертолово собственностью и распоряжается имуществом, находящимся в собственности МО Сертолово в соответствии с порядком, установленным решением совета депутатов МО Сертолово;

5) разрабатывает проект местного бюджета, проекты планов, решений, представляемые главой администрации на утверждение совета депутатов МО Сертолово;

6) осуществляет владение, пользование, распоряжение водными объектами, находящимися в собственности МО Сертолово;

7) утверждает схему водоснабжения и водоотведения МО Сертолово;

8) утверждает технические задания на разработку инвестиционных программ;

9) осуществляет муниципальный контроль за обеспечением сохранности автомобильных дорог местного значения;

10) создает условия для обеспечения жителей МО Сертолово услугами торговли;

11) оказывает поддержку субъектам малого и среднего предпринимательства, ведет реестры субъектов малого и среднего предпринимательства - получателей такой поддержки;

12) создает условия для организации досуга и обеспечения жителей городского поселения услугами организаций культуры.

За последние годы уровень открытости и доступности информации о деятельности администрации стал намного выше. Это, несомненно, положительно повлияло на доверие населения и проявление активной гражданской позиции. Что касается рабочего коллектива, на данный момент в администрации МО Сертолово трудоустроены 73 человека. Средняя заработная плата сотрудников составляет – 60000 рублей. Средний возраст персонала – 45 лет.

 Нормативно-правовой базой муниципального образования Сертолово являются:

1. Положение об администрации муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 27.06.2011г. (ред. 24.02.2016г.)

2. Устав муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 19.04.2011г. (ред. 27.06.2017г.)

3. Регламент администрации муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 22.08.2013г.

 Основные показатели социально-экономического развития МО Сертолово за 2017 год представлены в таблице ниже. Структура расходов бюджета и прогнозируемые доходы на 2018 год представлены в приложениях 5 и 6 на страницах 74 и 96 соответственно.

Таблица 4. Показатели социально-экономического развития МО Сертолово за 2017 год

Источник: составлено автором на основе статистических данных отчета администрации МО Сертолово

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Показатель | Единица измерения | Темп роста к предыдущему году, % |
| Уровень зарегистрированной безработицы от экономически активного населения на конец отчетного периода | 0,5 | % | - |
| Среднемесячная номинальная начисленная заработная платав расчете на 1 работника – всего | 32061,2 | руб. | 105,6 |
| Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг (добыча ПИ, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды) | 3210246,8 | тыс. руб. | 107,2 |
| Оборот розничной торговли | 932441,3 | тыс. руб. | 131,2 |
| Объем инвестиций в основной капитал – всего | 1027146,4 | тыс. руб. | 61,2 |
| Сальдированный финансовый результат деятельности организаций – всего | 84038,1 | тыс. руб. | - |
| Дебиторская задолженность на последнюю дату | 2438,7 | млн. руб. | 111,4 |
| Кредиторская задолженность на последнюю дату | 3289,9 | млн. руб. | 100,3 |
| Задолженность по платежам в бюджеты всех уровней на последнюю дату | 43,2 | млн. руб. | 65,9 |
| Доходы бюджета – всего | 324509,7 | тыс. руб. | 64,5 |
| Расходы бюджеты – всего | 328653,1 | тыс. руб. | 73,8 |

Анализ внутренних и внешних факторов среды организации

В целях изучения мотивационной системы администрации МО Сертолово и выявления мотивационного потенциала персонала крайне необходимо понимание среды функционирования организации.

Для анализа внутренних факторов среды необходимо исследование 5 составляющих: стратегические цели и стратегия, структура организации, оборудование и помещения, процессы, персонал.

*Стратегия муниципального образования*

Стратегия администрации состоит в последовательном решении задач МО, направленных на удовлетворение интересов и потребностей населения, обеспечении устойчивого развития города.

Таким образом, перед администрацией МО Сертолово стоят следующие стратегические цели в соответствии с приоритетными направлениями развития муниципального образования:

- развитие инфраструктуры и ЖКХ, обеспечение высокого качества жизни населения (повышение заинтересованности предприятий жилищно-коммунального хозяйства в снижении затрат);

- повышение эффективности предоставления услуг в различных сферах (государственные и муниципальные услуги, услуги связи, перевозок и другие) за счет внедрения современных информационных технологий;

- создание инвестиционной привлекательности территории муниципального образования, формирование комфортных условий для осуществления экономической деятельности.

*Организационная структура администрации МО Сертолово*

Организационная структура администрации МО Сертолово представлена в виде линейной структуры и состоит из 4х отделов, 2х комиссий, военно-учетного отдела и комитета финансов и экономики. Первый заместитель главы администрации является непосредственным руководителем Отдела местного самоуправления, военно-учетного стола, комиссии по делам несовершеннолетних и административной комиссии. Над комитетом финансов и экономики стоит заместитель главы администрации по финансам и экономике, а над отделом ЖКХ – заместитель главы администрации по жилищно-коммунальному хозяйству. Юридический отдел напрямую подчиняется главе администрации. На данный момент главой администрации МО Сертолово является Ходько Юрий Алексеевич. Полную схему организационной структуры вы можете увидеть на рисунке ниже[[25]](#footnote-25).

Отдел ЖКХ

Юридический отдел

Глава администрации

Первый заместитель главы администрации

Заместитель главы администрации по ЖКХ

Заместитель главы администрации по финансам и экономике

Военно-учетный стол

Административная комиссия

Комитет финансов и экономики

Отдел местного самоуправления

Отдел административного обеспечения и информатизации

Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав

Рисунок 7. Организационная структура администрации МО Сертолово

Источник: составлено на основе данных официального сайта МО Сертолово[[26]](#footnote-26)

*Оборудование и помещения*

Администрация МО Сертолово занимает 2 этажа. На первом этаже находится отдел ЖКХ, военно-учетный стол и милиция. На втором этаже располагаются остальные отделы, комитет финансов и культурно-спортивный центр «Спектр». В среднем в одном кабинете располагается три рабочих места. Кабинеты оборудованы необходимой техникой, каждому сотруднику выделяется ПК, принтер, канцелярия и т.д.

*Процессы*

Одним из основных процессов муниципального образования является бюджетный процесс. Бюджетный процесс представляет из себя деятельность МО по составлению, рассмотрению утверждению и исполнению бюджета. Он осуществляется органами местного самоуправления самостоятельно в соответствии с БК, Законом о местном самоуправлении, бюджетным законодательством субъекта РФ и правовыми актами муниципального образования. Отчеты об исполнении бюджета муниципальным образованием составляется ежемесячно и находятся в открытом доступе на официальном сайте администрации.

*Персонал*

Большинство сотрудников имеет либо высшее, либо среднее специальное образование. Наиболее важными качествами, при приеме персонала на работу являются:

- Профессиональная компетенция (менеджмент, экономика, юриспруденция, IT);

- Навык работы с компьютерным обеспечением

- Умение анализировать и систематизировать информацию;

- Навык работы в группе

- Работоспособность

- Ответственность, дисциплинированность.

Оплата труда сотрудников муниципальных образований устанавливается и регулируется в соответствии со статьей 145 Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральным законом №25 «О муниципальной службе в Российской Федерации» (02.03.2007г.)[[27]](#footnote-27), Федеральным законом №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (06.10.2003г.)[[28]](#footnote-28). На уровне субъектов РФ – в соответствии с областным законом №14 «О правовом регулировании муниципальной службы в Ленинградской области» (11.03.2008г). На муниципальном уровне - в соответствии с Уставом МО Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области[[29]](#footnote-29).

Условия, система оплаты труда сотрудников администрации описана в положении «Об оплате труда в органах местного самоуправления муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области».

По данному положению оплата труда в органах местного самоуправления осуществляется за счет средств бюджета МО Сертолово и субвенций. Размеры должностных окладов муниципальных служащих МО Сертолово определяются дифференцированно по группам должностей в соответствии со схемой должностных окладов муниципальных служащих, утвержденной нормативным актом представительного органа МО исходя из предельного размера годового фонда оплаты труда. Руководитель представительного органа вправе перераспределять средства фонда оплаты труда выборных должностных лиц местного самоуправления.

Денежное содержание сотрудника муниципальной службы МО Сертолово составляет:

1. должностной оклад;
2. дополнительные выплаты.

К дополнительным выплатам относятся:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе;

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы – не более 200 процентов должностного оклада;

- премия за выполнение особо важных и сложных заданий;

- ежемесячное денежное поощрение;

- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;

- материальная помощь;

- иные премии и выплаты, предусмотренные федеральным, областным, местным решением.

Подробно исследовав 5 элементов внутренней организации, затем был применен SWOT-анализ (рисунок 8).

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1) Выгодное географическое положение (близость к Санкт-Петербургу; зеленая зона)2) Высокоразвитая система образования и культуры3) Низкий уровень безработицы (0,38%)4) Демографическая ситуация (34% детей и молодежи)5) Устойчивое развитие сферы жилищного строительства и торговли6) Отсутствие крупных экологически-грязных производств на территории МО | 1) Низкий уровень предложения на рынке труда2) Рост заболеваемости алкоголизмом3) Неблагоприятная пожароопасная обстановка4) Близость к мусорной свалке (в весенний период в городе воняет отходами)  |
| Возможности | Угрозы |
| 1) Высокий интерес инвесторов к территории (строительство домов и элитных коттеджей)2) Повышение маркетинговой активности администрации в сфере презентации МО на форумах и выставках3) Привлечение инвесторов для развития инфраструктуры сферы отдыха и развлечений в МО | 1) Повышение зависимости от регионального бюджета2) Отток молодежи в крупные города региона (Санкт-Петербург)3) Вырубка лесов под строительство объектов4) Финансовый кризис  |

Рисунок 8. SWOT-анализ МО Сертолово.

Источник: составлено автором

 2 этап анализа заключается в парном наложении каждого из факторов по квадрантам SWOT- матрицы и понимании, какие пары факторов имеют тенденцию к взаимному усилению, взаимной нейтрализации или ослаблению. Таким образом, матрица распадается на четыре части:

1. S&O — поле сильных сторон и возможностей для муниципального образования;
2. S&T — поле сильных сторон и угроз для муниципального образования;
3. W&O — поле слабых сторон и возможностей для муниципального образования;
4. W&T — поле слабых сторон и угроз для муниципального образования.

Ниже представлены таблицы по каждому попарному наложению факторов.

Таблица 5. Поле сильных сторон и возможностей для муниципального образования

Источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
|  | Возможности для МО |
|  | Высокий интерес инвесторов к территории (строительство) | Повышение маркетинговой активности администрации в сфере презентации МО | Привлечение инвесторов для развития инфраструктуры сферы отдыха и развлечений |
| Сильные стороны МО | Выгодное географическое положение | Взаимное усиление | Взаимное усиление | Взаимное усиление |
| Высокоразвитая система образования и культуры | Взаимное усиление | Взаимное усиление | Взаимное усиление |
| Низкий уровень безработицы | Взаимное усиление | Взаимное усиление | Взаимное усиление |
| Демографическая ситуация | Взаимное усиление | Взаимное усиление | Взаимное усиление |
| Устойчивое развитие сферы жилищного строительства и торговли | Взаимное усиление | Взаимное усиление | Взаимное усиление |
| Отсутствие крупных экологически-грязных производств на территории МО | Взаимное усиление | Взаимное усиление | Взаимное усиление |

Таблица 6. Поле сильных сторон и угроз для муниципального образования

Источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
|  | Угрозы для МО |
|  | Повышение зависимости от регионального бюджета | Отток молодежи в крупные города региона | Вырубка лесов под строительство объектов |
|  | Выгодное географическое положение | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | Взаимное ослабление |
| Продолжение таблицы 6 |
| Сильные стороны МО | Высокоразвитая система образования и культуры | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | - |
| Низкий уровень безработицы | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | - |
| Демографическая ситуация | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | - |
| Устойчивое развитие сферы жилищного строительства и торговли | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | Взаимное ослабление |
| Отсутствие крупных экологически-грязных производств на территории МО | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация |

Таблица 7. Поле слабых сторон и возможностей для муниципального образования

Источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
|  | Возможности для МО |
|  | Высокий интерес инвесторов к территории (строительство) | Повышение маркетинговой активности администрации в сфере презентации МО | Привлечение инвесторов для развития инфраструктуры сферы отдыха и развлечений |
| Слабые стороны МО | Низкий уровень предложения на рынке труда | Взаимная нейтрализация | - | Взаимная нейтрализация |
| Рост заболеваемости алкоголизмом | - | - | - |
| Неблагоприятная пожароопасная обстановка | Взаимная нейтрализация | - | Взаимная нейтрализация |
| Близость к мусорной свалке | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация | Взаимная нейтрализация |

Таблица 8. Поле слабых сторон и угроз для муниципального образования

Источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
|  | Угрозы для МО |
|  | Повышение зависимости от регионального бюджета | Отток молодежи в крупные города региона | Вырубка лесов под строительство объектов |
| Слабые стороны МО | Низкий уровень предложения на рынке труда | Взаимное ослабление | Взаимное ослабление | - |
| Рост заболеваемости алкоголизмом | - | Взаимное ослабление | - |
| Неблагоприятная пожароопасная обстановка | - | Взаимное ослабление | Взаимное ослабление |
| Близость к мусорной свалке | - | Взаимное ослабление | Взаимное ослабление |

Рекомендации по развитию МО составляются в соответствии с теми факторами, которые дают либо взаимоусиливающий, либо взаимоослабляющий эффект. Но для более точной характеристики среды организации, необходим анализ внешних факторов, который был проведет с помощью PEST-анализа. Цель данного анализа – выявление наиболее существенных факторов внешней среды, которые могут повлиять на текущее состояние МО и на его дальнейшее развитие. К элементам макросреды муниципального образования относятся:

- природная среда;

- политико-правовая среда;

- культурная среда;

- научно-техническая среда;

- социально-демографическая среда;

- экономическая среда.

Поскольку число возможных факторов внешней среды достаточно велико, нами были привлечены 4 опытных сотрудника из администрации МО для экспертной оценки и ранжирования факторов внешней среды. В каждой подсистеме (политическая, экономическая, социокультурная, технологическая) было выбрано по 5 факторов, которые по мнению экспертов оказывают наибольшее влияние на развитие МО Сертолово. При этом анализируется как текущее состояние, так и прогнозируемое состояние (на ближайшие 3 года). Далее для каждого фактора с помощью группового обсуждения была дана оценка значимости (от 1 до 5 баллов; 5 баллов – очень высокая), сила воздействия (со знаком «+» и «-», от 0 до 5; 5 баллов – очень высокая). И затем перемножаются оценки силы и значимости, и подводится итог, выводится ряд положительных и отрицательных внешних факторов, необходимых для дополнения анализа внутренней среды. Шаблон заполняемой экспертами таблицы находится в приложении 3 на странице 71. Итоговые результаты PEST-анализа представлены в таблице 9.

Таблица 9. PEST-анализ муниципального образования

Источник: составлено автором на основе экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Оценка (с учетом веса) |
| Политические факторы  |
| Налоговая политика государства и региона | 0,19 |
| Изменение законодательства государственного и муниципального устройства | 0,34 |
| Экономические факторы |
| Динамика финансового состояния экономики (инфляция, ставки рефинансирования, курс рубля и т.д.) | 0,21 |
| Общая характеристика ситуации в экономике (подъем, спад, кризис, стабильность) | 0,25 |
| Социокультурные факторы |
| Демографические изменения | 0,18 |
| Изменения в уровне жизни | 0,21 |
| Технологические факторы |
| Скорость изменений и адаптации новых технологий  | 0,23 |
| Изменения в коммуникационных технологиях | 0,30 |

 Внутри каждой сферы выделены два фактора с самым высоким уровнем влияния. Таким образом, внешними факторами, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность администрации МО Сертолово являются: изменения в коммуникационных технологиях, скорость изменений и адаптации новых технологий, демографические изменения, изменения в уровне жизни, состояние экономики, динамика ее финансового состояния, изменение законодательства и налоговая политика. Сильные стороны МО заключаются в выгодном географическом положении, высокоразвитой системе образования и культуры, низком уровне безработицы, благоприятной демографической ситуации и другое. Основные возможности МО связаны с привлечением инвестиций в жилищное строительство и в развитие инфраструктуры сферы отдыха и развлечений.

3.2 Анализ системы мотивации персонала МО Сертолово

Стратегическое управление муниципальным образованием для экономики России относительно новое явление, необходимость которого возникла в ходе перехода к рыночной экономике с большой экономической самостоятельностью муниципальных образований.

Основной задачей стратегического управления МО является формирование механизмов долгосрочного устойчивого развития. Функциями стратегического управления являются: - планирование стратегии;

- организация выполнения стратегических планов;

- координация действий по реализации стратегических задач;

- мотивация на достижение стратегических результатов;

- контроль за процессом выполнения стратегии[[30]](#footnote-30).

 Особенное внимание в стратегическом управлении должно уделяться именно мотивации на достижение результатов, так как процесс реализации стратегии невозможно обеспечить без персонала и его производительности труда.

Мотивация труда муниципальных служащих - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают муниципального служащего к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Среди отличительных особенностей труда муниципальных служащих можно выделить следующие:

- разработанные показатели в области мотивации работников других сфер малоприменимы;

- специфическая регламентация служебных отношений;

- неопределенность оценки конечных результатов работы;

- отсутствие прямой связи между трудовой активность служащих и заработной платой;

- отсутствие реальных механизмов стимулирования производительности труда (например, надбавки низки и ограничены бюджетом);

- повышенная роль нематериального стимулирования из-за низкой материальной составляющей.

Система мотивации администрации МО Сертолово представлена на рисунке 9.

Мотивация персонала

Нематериальная мотивация

Материальная мотивация

Косвенно-материальная мотивация

Оклад

Благодарность

Карьерный рост

Премии

Почетная грамота

Условия труда

Неформальные мероприятия (корпоративы, выезды)

Билеты в театр

Оценки коллег

Обучение (тренинги, семинары)

Поздравление со знаменательными датами

Рисунок 9. Мотивация персонала в администрации МО Сертолово

Источник: составлено автором на основе данных специалиста по кадровой работе

Исходя из данной схемы, видно, что к нематериальной части относятся различные неформальные мероприятия, возможности бесплатного обучения, благодарности и другое. Основой материального стимулирования персонала является заработная плата. Минимальный размер оплаты труда работников муниципальных бюджетных и казенных учреждений МО Сертолово с учетом всех выплат составляет 10250 рублей.

 Оплата труда работников состоит из:

1. должностного оклада;
2. дополнительных выплат[[31]](#footnote-31).

Для исследования существующей системы мотивации в организации и уровня мотивации персонала, был использован метод анкетирования. Анкетирование было анонимным и заполнялось сотрудниками в бумажной форме.

Анкета состояла из 10 вопросов: 8 закрытых и 2 открытых. Важной характеристикой анкеты является четкость формулировки и существенность вопросов для проводимого исследования. Полный текст анкеты представлен в приложении 4 на странице 72.

Первые три вопроса («Ваш возраст», «Ваш пол» и «Сколько лет Вы работаете в администрации МО «Сертолово»?») были направлены на выявление основной возрастной категории в коллективе и устойчивости рабочего состава.

Далее были представлены вопросы, непосредственно связанные с темой исследования.

Четвертый вопрос был направлен на выявление степени удовлетворенности работой сотрудниками и представлял собой закрытый вопрос с возможностью выбора только одного варианта ответа.

Пятый закрытый вопрос с выбором нескольких вариантов ответов позволял выявить методы нематериального стимулирования, используемые в организации.

Шестой вопрос также был закрытым с возможностью выбора нескольких ответов. С помощью него можно определить, проводятся ли мероприятия различной направленности (обучение, отдых, сплочение) для трудового коллектива.

В седьмом вопросе были представлены 18 мотивирующих факторов к работе, из которых необходимо выбрать 5 самых важных и проранжировать от 1 до 5 (1 – самое важное в списке).

Восьмой вопрос представлял собой шкальный, в котором надо было оценить по десятибалльной шкале свой уровень трудовой активности, где 10 – «выкладываюсь на 100%».

Девятый и десятый вопросы были открытыми. Респонденты отвечали на вопросы, которые помогают выявить, какие факторы и изменения могли бы способствовать повышению личной трудовой активности и работы отдела в целом.

Перейдем непосредственно к анализу результатов данного анкетирования.

Всего в анкетировании приняло участие 24 человека. Решение о выборе данного количества опрашиваемых объясняется реальностью обработки полученных данных и их предполагаемой объективностью (представители различных уровней и различных отделов). Из них 15 человек являются сотрудниками комитета финансов и экономики в администрации, 5 человек из комитета по управлению муниципальным имуществом и 4 человека из юридического отдела.

По гендерному составу участников, в коллективе явно преобладают женщины: 86,4% (19 человек) - женщины и 13,6% (5 человек) - мужчины.

*Источник: составлено автором на основе анкетных данных*

 Средний возраст трудового коллектива около 45 лет. 58,3% (14 человек) респондентов находятся в промежутке от 36 до 50 лет, у 29,2% (7 человек) опрошенных возраст более 51 года. 4,2% опрошенных – от 18 до 25 лет и 8,3% - от 26 до 35 лет.

При этом % сотрудников (12 человек) работают в администрации МО Сертолово больше 8 лет. 33,3 % (8 человек) ответили «4-7 лет». С полным распределением вариантов ответов можно ознакомиться на диаграммах ниже.

*Источник: составлено автором на основе анкетирования*

*Источник: составлено автором на основе анкетирования*

Также проведенное исследование показало, что почти все респонденты полностью (37%) или в большей степени (41%) удовлетворены работой в администрации (19 человек), что показывает и стаж работы в администрации МО «Сертолово».

*Источник: составлено автором на основе анкетирования*

Ответы респондентов на вопрос, касающийся видов поощрений в администрации, показали расхождения между сотрудниками одного отдела. Скорее всего это связано с неосведомленностью сотрудников о существующих методах стимулирования в организации, недостаточной открытостью информации. Так, только 1 вариант ответа выбрали 7 человек, три человека отметили премию, три человека - выдачу почетной грамоты и один человек – благодарность. 11 человек отметили два варианта ответа – премия и выдача почетной грамоты или премия и благодарность. 6 человек отметили все предыдущие варианты. Вариант ответа «награждение ценным подарком» не выбрал никто из опрошенных.

*Источник: составлено автором на основе анкетирования*

Результаты, полученные в следующем вопросе, также показывают расхождения в вопросе организации досуга сотрудников вне рабочего времени. Так, 8 человек отметили вариант, о том, что коллектив сам организует отдых, а 6 сотрудников выбрали все предложенные варианты мероприятий. После личных бесед с сотрудниками я выяснила причину столь разных ответов. Все мероприятия в администрации, кроме обучающих семинаров и тренингов, проводятся на платной основе. По очереди сотрудники одного из отделов берут на себя организацию корпоратива, праздника (и т.д.), подсчитывают необходимую для этого сумму, делят на количество участников и скидываются из собственных средств. Поэтому часть сотрудников полагает, что коллектив самостоятельно организует неформальные мероприятия. Ответы на данный вопрос можно просмотреть в диаграмме ниже.

*Источник: составлено автором на основе анкетирования*

В 7 вопросе опрошенные выбирали из предложенных мотивирующих факторов в работе 5 самых важных. Большинство сотрудников (13 человек) отметили на первом месте близость к дому, что не удивительно. На мой взгляд, данный фактор является одним из приоритетных при поиске любой работы в Сертолово. Например, дорога до администрации даже от самых дальних точек города занимает 15-20 минут пешком. Население города постоянно растет, но количество рабочих мест не увеличивается. Поэтому большинство населения работает в Санкт-Петербурге. Для того, чтобы добраться до места работы на машине в час-пик потребуется не меньше часа, а за проезд в одну сторону из Сертолово до ближайших станций метро (Озерки, проспект Просвещения) люди платят по 50 рублей. Также сотрудники выделили такие факторы, как работа по специальности, зарплата, обучение, условия труда, хороший коллектив, отношения с руководителем, нормированный рабочий график и интерес к работе.

*Источник: составлено автором на основе анкетирования*

В 8 вопросе сотрудники оценили уровень своей трудовой активности. Большинство опрошенных (15 человек) считают, что выкладываются на 100%. 14% сотрудников отметили 9 из 10 баллов. 2 человека оценили уровень трудовой активности на 8 баллов, и один человек отметил, что работает только в половину своих возможностей (5 баллов).

*Источник: составлено автором на основе анкетных данных*

Также часть респондентов написали факторы, которые способствовали бы повышению собственной трудовой активности и развитию работы отдела. К факторам, мотивирующих сотрудников относятся: увеличение видов поощрений сотрудников, наличие просторных, современно оборудованных офисных помещений, выдача премий, обеспечение дополнительного образования и курсов повышения квалификации, а также социальные бонусы (например, путевки на море).

Для повышения результативности работы отдела сотрудники считают необходимым увеличение числа обучающих (практических) семинаров и тренингов, обеспечение высокоскоростной бесперебойной работы информационных порталов и программ, создание комфортных условий труда (площадь рабочего места, кондиционер, новая техника).

Таким образом, по результатам данного исследования можно сделать вывод о том, что в администрации МО Сертолово устойчивый, давно сложившийся коллектив, который самостоятельно организует досуг, для неформального взаимодействия. Основными положительными тенденциями в системе мотивации администрации можно выделить следующие – бесплатное обучение сотрудников, проведение тренингов и семинаров в организации. К недостаткам системы относятся:

- низкая информированность персонала о системе мотивации, о ее изменениях, о деятельности рабочего коллектива;

- непродуманность системы на этапе реализации (многие факторы мотивации присутствуют только на бумаге)

- премиальный фонд распределяется по усмотрению руководителя, без определенной системы;

- акцент на материальное стимулирование (при ограниченном фонде оплаты труда не совсем правильно).

В целом, администрации необходимо совершенствование системы мотивации.

3.3 Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в МО Сертолово

Условием реализации долгосрочной эффективной стратегии государства, направленной на удовлетворение интересов и потребностей населения, является формирование нового поколения муниципальных служащих, адаптированных к условиям регулируемой рыночной экономики, сочетающих стратегический подход с высоким профессионализмом, умеющих эффективно действовать в кризисных ситуациях.

Для привлечения в муниципальную службу таких кадров необходимо создание эффективных мотивационных и стимулирующих механизмов, обеспечивающих повышение результативности их деятельности. Однако вопросу мотивации сотрудников муниципальных образований и методам решения данной проблемы не уделяется должного внимания, как в научной, так и в практической деятельности.

На примере администрации МО Сертолово мы видим, что привлечение молодых специалистов является проблемой в организации. Методы материального стимулирования не могут конкурировать с коммерческими организации, при этом нематериальное стимулирование и система мотивации в муниципальном образовании очень слабы. Молодые сотрудники (до 30 лет) из общего числа персонала составляют около 10%.

Для глобальной модернизации муниципальных образований необходимо введение системы оценки деятельности сотрудников, мотивирующих форм оплаты труда, гибкого механизма найма и увольнения, совершенствования контрактных основ. Данные методы невозможно внедрить своевременно, это длительный процесс в долгосрочной перспективе, который должен быть приспособлен в ходе реализации стратегии государства.

Однако на локальном уровне, руководство администрации МО Сертолово может начать с разработки и реализации нематериальных способов мотивации персонала, удовлетворения основных потребностей сотрудников, которые, несомненно, положительно скажутся на производительности труда.

В таблице 10 приведены рекомендации первоначальных изменений, которые повысили бы активность персонала. Первоначальная модернизация также связана с постепенным применением ключевых показателей эффективности (KPI), которые на данный момент в организации отсутствуют.

Таблица 10. Рекомендации по изменению системы мотивации персонала в администрации МО Сертолово

Источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
| Вид мотивации | Действия по улучшению |
| Ключевые показатели эффективности | Разработка и постепенное введение KPI в соответствии с особенностями муниципального образования |
| Нематериальные |
| «Прозрачность» организации | Повышение информирования сотрудников о состоянии дел администрации, ее целях, происходящих изменениях, ознакомление с системой мотивации персонала |
| Организация образовательных процессов | Полная или частичная оплата курсов повышения квалификации (для всех желающих или на конкурсной основе) |
| Корпоративные праздники | Организация корпоративных мероприятий должна быть систематизирована, составлена программа и назначены ответственные  |
| Награды | Введение знаков отличия за выслугу лет в администрации; организация конкурса «Сотрудника года» и материального вознаграждения |
| Адаптация | Организация процесса адаптации новых сотрудников в администрации  |
| Косвенно-материальные |
| Условия труда | Улучшение программного обеспечения (АЦК-финансы, электронный бюджет, ГИС ГМП, Свод-СМАРТ, 1С предприятия), обновление техники (ПК, принтеры), установка кондиционеров в кабинетах, звукоизоляция верхних этажей (под комитетом финансов и экономики на первом этаже находятся тюремные камеры заключения, из которых постоянно доносятся крики, ругань т.д.) |

Разберем подробнее систему ключевых показателей эффективности для мотивации персонала. Постепенное внедрение данной системы будет способствовать повышению производительности труда и работы администрации в целом. Заинтересованность сотрудников в деятельности администрации, их включенность в процесс, и, следовательно, производительность – именно эти факторы являются ключевыми для качественной реализации стратегических целей и задач. Источником финансирования системы ключевых показателей эффективности является ежегодный фонд оплаты труда выборных должностных лиц местного самоуправления. Для начала внедрения системы KPI можно использовать фонд экономии оплаты труда, который находится в распоряжении главы администрации муниципального образования. В комитете финансов и экономики сотрудники подразделяются на муниципальных и немуниципальных служащих, в числе которых есть главные и ведущие специалисты (бухгалтера и экономисты). Разработка показателей эффективности для специалистов комитета финансов и экономики требует особенного внимания, так как, во-первых, в администрации данный комитет играет ключевую роль и является одним из самых многочисленных по количеству персонала, а во-вторых, внедрение и оценка системы мотивации финансового отдела любой организации значительно отличается от других подразделений. Должностные обязанности большинства специалистов комитета ограничены поручениями руководства. Например, сумму обработанных платежей или скорость обработки нельзя взять за показатель эффективности, так как их количество зависит от того, сколько платежей поступит от главного бухгалтера (начальнику комитета). Поэтому, для бухгалтерии администрации МО Сертолово были предложены следующие ключевые показатели эффективности, представленные в таблице.

Таблица 11. Ключевые показатели эффективности для бухгалтерии администрации

Источник: составлено автором

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Вес показателя |
| Своевременное проведение платежных операций | 0,3 |
| Сокращение сроков закрытия отчетности | 0,4 |
| Безошибочное ведение учета, отсутствие штрафных санкций от контролирующих органов по вине бухгалтерии  | 0,3 |

Таким образом, оплата труда работников является суммой оклада, компенсационных выплат и стимулирующих выплат. Размер стимулирующих выплат определяется качеством выполнения показателей эффективности деятельности работника. Контроль деятельности сотрудников осуществляется руководителем комитета (отдела). По каждому показателю работнику выставляются баллы в пропорциональном соответствии с весом показателя. То есть, если вес показателя составляет 0,2, то сотруднику выставляется от 0 до 20 баллов в зависимости от качества работы. Максимальное количество набранных балов одним сотрудников – 100. Размер стимулирующей выплаты является произведением стоимости одного балла на количество набранных баллов по всем показателям. Стоимость балла определяется отношением стимулирующей части фонда оплаты труда на месяц на общее количество набранных баллов всеми работниками. Пример:

СБ (стоимость 1 балла) = 25000/1000 = 25 рублей

СВ (стимулирующие выплаты) = 25\*60 = 1500 рублей

Показатель «своевременное проведение платежных операций» подразумевает отношение числа операций, проведенных вовремя, к общему числу операций за месяц умноженных на 100%. В балльной системе оценивается следующим образом: 30 баллов – 100%; 20 баллов – от 70 до 99%; 10 баллов – от 30 до 69%; 0 баллов – до 29%.

Показатель «сокращение сроков закрытия отчетности» оценивается следующим образом: 40 баллов – вся отчетность закрывается в первые 3 дня после завершения периода (месяц, квартал, год и т.д.); 30 баллов – до 7 дней (включительно); 20 баллов – до 14 дней (включительно); 10 баллов – до 21 дня (включительно); 0 баллов – более 21 дня.

Показатель «безошибочное ведение учета, отсутствие штрафных санкций от контролирующих органов по вине бухгалтерии» в балльной системе оценивается следующим образом: 30 баллов – отсутствие ошибок в ведении учета и отчетности и отсутствие штрафных санкций; 20 баллов – наличие в ведении учета и отчетности от 1 до 7 ошибок и отсутствие штрафных санкций; 10 баллов – наличие в ведении учета и отчетности от 8 до 15 ошибок и отсутствие штрафных санкций; 0 баллов – наличие штрафных санкций/более 15 ошибок.

Показатели и их удельный вес можно пересматривать и изменять в соответствии с поставленными задачами и целями администрации МО.

Еще одним предложением совместной работы отдела кадров и главы администрации является необходимость продумать и реализовать систему мероприятий по применению современных методов корпоративной политики для привлечения молодых специалистов и создания мотивации для продолжительного пребывания в муниципальном образовании.

 В итоге при совершенствовании системы мотивации в соответствии с данными рекомендациями можно выделить три основные категории, на которые повлияют изменения. Для персонала: открытость и доступность информации, точное понимание своих задач и обязанностей и полученных бонусов за их выполнение, осознание индивидуального вклада в деятельность администрации. Для руководителей отделов и комитетов: повышение эффективности работы отдела (комитета), продуманная система контроля за деятельностью подчиненных, снижение уровня загруженности руководителя, высокий уровень доверия к руководителю. Для администрации в целом: объединение целей сотрудников и целей администрации для совместной продуктивной деятельности, увеличение производительности труда, повышение эффективности работы администрации и реализация стратегических целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что проблема мотивации сотрудников широко рассматривается в зарубежной и отечественной литературе, сложность реализации систем мотивации на практике остается одной из самых частых проблем в организациях. Понятие мотивации можно рассмотреть с двух сторон: как процесса и как совокупности мотивов и факторов. Объединив эти два подхода можно вывести комплексное определение мотивации как процесса побуждения к трудовой деятельности под воздействием внешних и внутренних факторов, направленного на создание мотивов трудового поведения.

Различные классификации видов мотивации, изучение теорий, структуры и типов мотивации помогают менеджеру лучше построить и реализовать систему мотивации. Существуют различные методы мотивации, которые можно разделить на самомотивацию, мотивацию для обучения, социальную мотивацию персонала.

Именно последняя группа методов относиться к компетенции руководителя, менеджера. Помимо материальных факторов к способам социальной мотивации относятся организационно-административные меры и социально-психологические факторы. В условия рыночной экономики, огромного количества похожих компаний и одинаковых систем управления, социально-психологические факторы являются определяющими при создании системы мотивации. Они выделяют организацию среди остальных, повышают ее конкурентоспособность и стабильность организационной структуры. С помощью хорошо сформированной и реализованной системы социальной мотивации персонала руководитель повышает производительность сотрудников, увеличивает самостоятельную мотивацию индивидуумов.

При формировании системы мотивации важный аспектом является ее ориентация на стратегические цели компании. Стратегия подразумевает под собой долгосрочную модель деятельности, нацеленная на достижение конкретных целей. Она представляет собой сложную систему, в которой существует иерархия целей, политик, видений, миссий и т.д. Одним из этапов стратегического управления является формирование стратегических целей. Стратегические цели в большинстве случаев представляют качественные установки на успех и конкурентоспособность организации, которые ориентированы на потребности клиентов. При формировании целей организации особенно трудным является объединение в них интересов всех субъектов влияния: собственников, персонала, потребители.

 Этап реализации стратегии и стратегических целей является одним из самых важных в процессе стратегического управления, так как именно этот этап при успешном осуществлении приводит к достижению поставленных целей. Наиболее частыми проблемами реализации стратегических целей являются: отсутствие сравнения текущих результатов и долгосрочных целей; отсутствие информированности персонала о стратегии, целях и планах организации; недостаточное внимание к иерархической структуре целей организации, отсутствие конкретных целей, миссии подразделений.

Ключевым инструментом эффективной работы персонала в организации является система показателей KPI. Многие компании используют данный метод для повышения производительности труда, увеличения прибыли и т.д. Главной целью данной системы является создание слаженной работы сотрудников вне зависимости от подразделения, отсутствие противоречивых действий между персоналом в деловой деятельности.

На этапе внедрения системы мотивации возникает множество проблем и ошибок. Для их значительного уменьшения, предотвращения некоторых проблем, необходимо поэтапное выполнение следующих шагов: тщательная разработка системы мотивации в целом; создание иерархической структуры системы мотивации; система мотивации для отдельных бизнес-процессов; план внедрения и контроля; оценка результатов и мониторинг; внесение изменений и коррективов в систему мотивации.

Несмотря на отставание России в области мотивации персонала в нашей стране может быть вполне успешно реализована французскую модель мотивации, что повысит эффективность труда. В данной модели применяется балльный метод оценки эффективности труда работника по 6 показателям: производительность, качество, профессиональные знания, этика производства, инициативность, соблюдение норм и техники безопасности. По итогу набранных баллов весь коллектив делится на 5 категорий и уже в соответствии с ними распределяются надбавки, премии и т.д.

Одним из лучших примеров систем мотивации в России, на мой взгляд, являются некоммерческие организации. Возможно, тот фактор, что прибыль не является основной деятельностью данных организаций, помогает им тщательнее подходить к разработке систем и повышать эффективность труда.

В соответствии с исследованием российской организации, можно сделать следующие выводы: во-первых, за последние годы администрация МО Сертолово реализовала множество программ, которые положительно сказались на результативности организации, однако данные программы не учитывают производительность труда персонала и его мотивацию. Во-вторых, организационная структура администрации представлена в виде линейной структуры и состоит из 4х отделов, 2х комиссий, военно-учетного отдела и комитета финансов и экономики, в его состав входят. В целом, на данный момент в администрации трудоустроены 73 человека.

В результате анализа внешней и внутренней среды организации, являющейся объектом данной практической работы, нами были установлены следующие факты: во-первых, наиболее значительное влияние на деятельность организации имеют такие факторы вешней среды, как изменения в коммуникационных технологиях, скорость изменений и адаптации новых технологий, демографические изменения, изменения в уровне жизни, состояние экономики, динамика ее финансового состояния, изменение законодательства и налоговая политика. Основные возможности МО связаны с привлечением инвестиций в жилищное строительство и в развитие инфраструктуры сферы отдыха и развлечений. Во-вторых, рассматривая внутреннюю среду организации, мы выяснили, что на предприятии имеется действенная организационная структура и система управления, более того существует кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих[[32]](#footnote-32), а также комплекс обязательных компетенций персонала, что важно для успешного функционирования системы трудовой мотивации. В-третьих, анализ, одного из важнейших аспектов функционирования организации для нашей работы, а именно социальных характеристик персонала показал, что средний возраст персонала компании - 45 лет, в гендерном плане в составе персонала администрации преобладают женщины, а коэффициент текучести в компании не превышает нормального значения.

Существующий на данный момент в администрации механизм мотивации персонала охватывают многие стороны рабочего процесса (применяются как материальные, так и нематериальные стимулы). Однако большинство из них фактически не реализуется. Основой материальной мотивации является заработная плата, механизм начисления которой описан в Положении об оплате труда в органах местного самоуправления. Система нематериальных стимулов, применяющихся параллельно с материальными, реализована на предприятии в виде повышения квалификации, муниципальных пенсий, добровольного медицинского страхования, охраны труда, культурно-массовых мероприятий.

Однако, анализ системы мотивации показал, что действующая система может быть намного эффективней. В ходе опросов выяснилось, что многие работники считают количество образовательных тренингов недостаточным и не знают о многих существующих в организации мероприятий. Это означает, что механизмы нематериальной стимуляции труда частично не работают. Особенное значение данному фактору предают результаты индивидуального общения с сотрудниками, проведенного в рамках данной работы. Данное исследование показало, что подавляющее большинство работников лучше всего реагируют на премирование и предоставление образовательных услуг в виде курсов повышения квалификации. По нашему мнению, для администрации МО Сертолово весьма актуальным является вопрос модернизации системы мотивации персонала, ориентированной на цель организации, и в тоже время доступной и понятной всем сотрудникам. Также возможно постепенное применение ключевых показателей эффективности, которые на данный момент в организации отсутствуют. С помощью таких изменений организация имеет возможность усовершенствовать существующую систему мотивации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: http://www.trudkod.ru/
2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ — Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_39768/
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ — Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_44571/
4. Об администрации муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области [Электронный ресурс]: положение решения совета депутатов МО Сертолово от 27.06.2011г. №33 — Режим доступа: URL: <http://www.mosertolovo.ru/admin/office/>
5. Об оплате труда в органах местного самоуправления МО Сертолово Всеволожского района Ленинградской области: решение совета депутатов МО Сертолово от 27.11.2008 г. № 107 – 11 с.
6. Об утверждении кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области [Электронный ресурс]: постановление совета депутатов МО Сертолово от 27.07.2016 г. № 94 — Режим доступа: URL: http://www.mosertolovo.ru/docs/decisions-orders-admin/?SHOWALL\_1=1
7. О бюджете муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс]: решение совета депутатов МО Сертолово от 03.12.2016 — Режим доступа: URL: http://mosertolovo.ru/admin/using-budget/
8. О бюджете муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: решение совета депутатов МО Сертолово от 01.12.2017 — Режим доступа: URL: http://mosertolovo.ru/admin/using-budget/
9. О полномочиях администрации муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области по осуществлению прав собственника имущества муниципального унитарного предприятия [Электронный ресурс]: решение совета депутатов МО Сертолово от 26.09.2017 г. № 38 — Режим доступа: URL: http://mosertolovo.ru/docs/decisions-council/
10. О принятии Устава Муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области [Электронный ресурс]: решение совета депутатов МО Сертолово от 19 апреля 2011 года № 26, ред. 27 июня 2017 г. — Режим доступа: URL: http://mosertolovo.ru/docs/decisions-council/

Монографии, учебники, учебные пособия, статьи

1. **Абрамова, В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятием. – С.:СГЭУ им. Решетнева, 2016.**
2. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 c.
3. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - М: Академия, 2014. – 238 с
4. **Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М: Альпина, 2016г. – 159 с.**
5. **Ветлужских, Е.** Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. – М: Альпина, 2015г. – 218 с.
6. **Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. -М.: Высш. школа, 2006. - 518с.**
7. **Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2002. - 512с.**
8. Каплан Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. Каплан, Д. Нортон - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 214 с.
9. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 c.
10. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 c.
11. Маслоу, А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008, 352с., 3-e изд. (Серия "Мастера психологии").
12. **Мисникова, Л.В. Организация труда в торговле. - Издательство Гревцова, 2010.**
13. **Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.: ил. – (серия «Теория и практика менеджмента»).**
14. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007
15. Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации. Учебное пособие. - СПб.: Издательство СПбГУ, 2008
16. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе.- М.: КНОРУС, 2010г.-400 с.
17. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 c.
18. **Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003. -218с.**
19. **Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах – М.: Вершина, 2008. - 224 с.**
20. [Скляревская, В.А.](http://www.knigafund.ru/authors/28561) Экономика труда: Учеб. для бакалавров / В.А.Скляревская. - М: Дашков и К, 2014. - 304 с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Вильямс, 2006, — 928 с.
22. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
23. Шмидт, В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 c.
24. Шопенгауэр, А. О четверояком корне закона достаточного основания [Электронный ресурс], 1813г. — Режим доступа: URL: https://www.e-reading.club/book.php?book=104336

Электронные ресурсы и документы

1. Официальный сайт Администрации МО «Сертолово» [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://mosertolovo.ru/>
2. Официальный сайт Всеволожского муниципального района [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://vsevreg.ru>
3. РБК – РосБизнесКонсалдинг 1995-2016г. [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: http://www.rbc.ru
4. Библиотека Международной организации труда [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: http://labordoc.ilo.org
5. Ленинградское областное информационное агентство [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: http://lenoblinform.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Организационная структура СПбСО

Председатель МООО РСО

Руководитель студенческих отрядов СПб (Командир СПбСО)

Заместитель руководителя студенческих отрядов СПб (Комиссар СПбСО)

Командные составы штабов направлений СО (командиры, комиссары, методисты, мастера, коменданты)

Командные составы штабов ВУЗов СПб (командиры, комиссары, методисты, коменданты)

Командные составы отрядов (командиры, комиссары, методисты, мастера, коменданты)

Источник: составлено автором

Приложение 2. Анкета для проведения On-line анкетирования



Источник: составлено автором

Приложение 3. Экспертная оценка внешних факторов среды

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значимость фактора | Силавоздействия | Значимостьвоздействия | Сумма | Рейтинг |
| текущая | прогноз | текущая | прогноз | текущая | прогноз |
| Политические факторы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Технологические факторы |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  … |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Экономические факторы |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  … |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Социокультурные факторы |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  … |   |   |   |   |   |   |   |  |

Источник: Королева Т.П./Методы анализа факторов саморазвития муниципального образования//Регионы России: современная экономическая ситуация

Приложение 4. Анкетирование сотрудников администрации

1. Ваш возраст?

 18 - 25

 26 - 35

 36 – 50

 51 и более

2. Ваш пол:

 Мужской

 Женский

3. Сколько лет Вы работаете в администрации МО «Сертолово»?

 меньше года

 1-3 года

 4-7 лет

 8 и более

4. Удовлетворены ли Вы своей работой?

 Да, полностью

 Скорее да, чем нет

 Затрудняюсь ответить

 Скорее нет, чем да

 Нет, совсем не удовлетворен

 Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Какие виды поощрений используются в администрации? (можете отметить несколько вариантов)

 Благодарность

 Премия

 Выдача почетной грамоты

 Награждение ценным подарком

 Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Проводятся ли в администрации мероприятия для рабочего коллектива? (можете отметить несколько вариантов)

 Да, обучающие семинары/форумы/тренинги

 Да, проводятся выезды на природу/корпоративы/поездки

 Да, предлагают бесплатные билеты в театр/на концерты

 Нет, но мы сами организуем отдых и неформальное общение

 Нет, ничего не проводят

 Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Из всех перечисленных мотивирующих факторов в работе выберете не более 5 и проранжируйте по степени значимости для вашего нынешнего места работы. (Ранги расставляйте так: 1 – самое важное в выбранном вами списке, 2 – чуть менее важное и т. д.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Оценка | Фактор | Оценка |
| Зарплата |  | Интересная работа |  |
| Близость к дому |  | Гибкий график работы |  |
| Продвижение по карьерной лестнице |  | Работа ради общения, хороший коллектив |  |
| Работа по специальности |  | Комфортные условия труда |  |
| Высокий социальный статус, который дает работа |  | Отношения с непосредственным руководителем |  |
| Нормированный рабочий день |  | Возможность самореализации |  |
| Признание, ощущение значимости |  | Высокий уровень ответственности |  |
| Обучение за счет организации |  | Возможность управлять людьми |  |
| Возможность получения кредитов |  | Возможность профессионального роста |  |

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности по шкале от 1 до 10 баллов (10 – выкладываюсь на 100%):

 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Что могло бы способствовать повышению вашей трудовой активности?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Какие изменения могли бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы вашего отдела?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Источник: составлено автором

Приложение 5. Ведомственная структура расходов бюджета МО Сертолово на 2018 год

|  |
| --- |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | (тыс.рублей) |
| **Наименование**  | **Код ГРБС** | **Код раздела**  | **Код подраздела** | **Код целевой статьи** | **Код вида расходов** | **Сумма** |
| **АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕРТОЛОВО ВСЕВОЛОЖСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ** | **001** |   |   |   |   | **334 727,4** |
| **ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВОПРОСЫ** | **001** | **01** | **00** |   |   | **38 009,6** |
| **Функционирование Правительства Российской Федерации, высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, местных администраций** | **001** | **01** | **04** |  |  | **30 778,9** |
| Обеспечение деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово | 001 | 01 | 04 | 27 0 00 00000 |   | 30 778,9 |
| **Глава администрации МО Сертолово** | **001** | **01** | **04** | **27 3 00 00000** |  | **1 933,9** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами | 001 | 01 | 04 | 27 3 00 00000 | 100 | 1 933,9 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 001 | 01 | 04 | 27 3 00 00000 | 120 | 1 933,9 |
| **Аппарат исполнительных органов МО Сертолово** | **001** | **01** | **04** | **27 5 00 00000** |  | **28 845,0** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 001 | 01 | 04 | 27 5 00 00000 | 100 | 24 391,0 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 001 | 01 | 04 | 27 5 00 00000 | 120 | 24 391,0 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 04 | 27 5 00 00000 | 200 | 4 453,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 04 | 27 5 00 00000 | 240 | 4 453,0 |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 01 | 04 | 27 5 00 00000 | 800 | 1,0 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 001 | 01 | 04 | 27 5 00 00000 | 850 | 1,0 |
| **Резервные фонды** | **001** | **01** | **11** |  |  | **3 000,0** |
| Непрограммные расходы | 001 | 01 | 11 | 29 9 00 00000 |   | 3 000,0 |
| **Резервный фонд администрации МО Сертолово** | **001** | **01** | **11** | **29 9 00 99050** |  | **3 000,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 01 | 11 | 29 9 00 99050 | 800 | 3 000,0 |
| Резервные средства | 001 | 01 | 11 | 29 9 00 99050 | 870 | 3 000,0 |
| **Другие общегосударственные вопросы** | **001** | **01** | **13** |   |   | **4 230,7** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Профилактика и противодействие коррупции в муниципальном образовании Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области" на 2017-2019 годы** | **001** | **01** | **13** | **10 0 00 00000** |   | **107,5** |
| **Организация мероприятий направленных на профилактику и противодействие коррупции в МО Сертолово** | **001** | **01** | **13** | **10 0 00 20010** |   | **107,5** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 13 | 10 0 00 20010 | 200 | 57,5 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 13 | 10 0 00 20010 | 240 | 57,5 |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 01 | 13 | 10 0 00 20010 | 600 | 50,0 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 01 | 13 | 10 0 00 20010 | 620 | 50,0 |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Безопасный город Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **01** | **13** | **20 0 00 00000** |  | **550,0** |
| **Организация деятельности добровольной народной дружины по охране общественного порядка** | **001** | **01** | **13** | **20 0 00 2А010** |  | **550,0** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 01 | 13 | 20 0 00 2А010 | 600 | 550,0 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 01 | 13 | 20 0 00 2А010 | 620 | 550,0 |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Информирование населения о деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово" на 2016-2018 годы** | **001** | **01** | **13** | **21 0 00 00000** |  | **100,0** |
| **Обеспечение функционирования официального сайта администрации МО Сертолово** | **001** | **01** | **13** | **21 0 00 2Б020** |  | **100,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 13 | 21 0 00 2Б020 | 200 | 100,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 13 | 21 0 00 2Б020 | 240 | 100,0 |
| Непрограммные расходы | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 00000 |   | 3 473,2 |
| **Ежегодный членский взнос членов ассоциации "Совет муниципальных образований Ленинградской области"** | **001** | **01** | **13** | **29 9 00 09030** |  | **113,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09030 | 800 | 113,0 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09030 | 850 | 113,0 |
| **Исполнение судебных актов, вступивших в законную силу, по искам к МО Сертолово, как к субъекту Российской Федерации** | **001** | **01** | **13** | **29 9 00 09040** |  | **100,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09040 | 800 | 100,0 |
| Исполнение судебных актов | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09040 | 830 | 100,0 |
| **Оплата государственных пошлин и иных обязательных платежей** | **001** | **01** | **13** | **29 9 00 09090** |  | **23,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09090 | 800 | 23,0 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09090 | 850 | 23,0 |
| **Исполнение обязательств в рамках реализации решения совета депутатов МО Сертолово №10 от 27.03.2014 года** | **001**  | **01** | **13** | **29 9 00 89140** |  | **1 080,0** |
| Социальное обеспечение и иные выплаты населению | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 89140 | 300 | 1 080,0 |
| Публичные нормативные выплаты гражданам несоциального характера | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 89140 | 330 | 1 080,0 |
| **Прочие выплаты по обязательствам муниципального образования** | **001** | **01** | **13** | **29 9 00 09999** |  | **2 157,2** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09999 | 200 | 2 157,2 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 01 | 13 | 29 9 00 09999 | 240 | 2 157,2 |
| **НАЦИОНАЛЬНАЯ ОБОРОНА** | **001** | **02** | **00** |  |  | **2 165,5** |
| **Мобилизационная и вневойсковая подготовка** | **001** | **02** | **03** |  |  | **2 165,5** |
| Непрограммные расходы | 001 | 02 | 03 | 29 9 00 00000 |  | 2 165,5 |
| **Расходы бюджета МО Сертолово, связанные с осуществлением полномочий по первичному воинскому учету на территориях, где отсутствуют военные комиссариаты, за счет субвенций из федерального бюджета** | **001** | **02** | **03** | **29 9 00 51180** |  | **2 165,5** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 001 | 02 | 03 | 29 9 00 51180 | 100 | 2 132,6 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 001 | 02 | 03 | 29 9 00 51180 | 120 | 2 132,6 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 02 | 03 | 29 9 00 51180 | 200 | 32,9 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 02 | 03 | 29 9 00 51180 | 240 | 32,9 |
| **НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | **001** | **03** | **00** |  |   | **11 735,1** |
| **Защита населения и территории от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, гражданская оборона** | **001** | **03** | **09** |   |  | **9 270,0** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Безопасный город Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **03** | **09** | **20 0 00 00000** |  | **2 850,0** |
| **Профилактика терроризма и экстремизма** | **001** | **03** | **09** | **20 0 00 2А020** |  | **2 810,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 20 0 00 2А020 | 200 | 2 810,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 20 0 00 2А020 | 240 | 2 810,0 |
| **Осуществление мероприятий по защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера** | **001** | **03** | **09** | **20 0 00 2А030** |  | **40,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 20 0 00 2А030 | 200 | 40,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 20 0 00 2А030 | 240 | 40,0 |
| Непрограммные расходы | 001 | 03 | 09 | 29 9 00 00000 |   | 6 420,0 |
| **Подготовка населения и организаций к действиям в чрезвычайной ситуации в мирное и военное время** | **001** | **03** | **09** | **29 9 00 29140** |  | **3 560,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 29 9 00 29140 | 200 | 3 560,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 29 9 00 29140 | 240 | 3 560,0 |
| **Предупреждение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий природного и техногенного характера** | **001** | **03** | **09** | **29 9 00 99060** |  | **2 860,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 29 9 00 99060 | 200 | 2 860,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 09 | 29 9 00 99060 | 240 | 2 860,0 |
| **Обеспечение пожарной безопасности** | **001** | **03** | **10** |   |  | **300,0** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Безопасный город Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **03** | **10** | **20 0 00 00000** |  | **300,0** |
| **Организация деятельности добровольной пожарной дружины** | **001** | **03** | **10** | **20 0 00 2А050** |  | **300,0** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 03 | 10 | 20 0 00 2А050 | 600 | 300,0 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 03 | 10 | 20 0 00 2А050 | 620 | 300,0 |
| **Другие вопросы в области национальной безопасности и правоохранительной деятельности** | **001** | **03** | **14** |   |  | **2 165,1** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Безопасный город Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **03** | **14** | **20 0 00 00000** |  | **290,0** |
| **Профилактика терроризма и экстремизма** | **001** | **03** | **14** | **20 0 00 2А020** |  | **290,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 14 | 20 0 00 2А020 | 200 | 290,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 14 | 20 0 00 2А020 | 240 | 290,0 |
| Обеспечение деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово | 001 | 03 | 14 | 27 0 00 00000 |   | 1 875,1 |
| **Расходы бюджета МО Сертолово, связанные с осуществлением отдельных государственных полномочий Ленинградской области в сфере профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, за счет субвенций из областного бюджета** | **001** | **03** | **14** | **27 5 00 71330** |  | **1 216,1** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71330 | 100 | 1 165,7 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71330 | 120 | 1 165,7 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71330 | 200 | 50,4 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71330 | 240 | 50,4 |
| **Расходы бюджета МО Сертолово, связанные с осуществлением отдельных государственных полномочий Ленинградской области в сфере административных правоотношений, за счет субвенций из областного бюджета** | **001** | **03** | **14** | **27 5 00 71340** |  | **659,0** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71340 | 100 | 617,8 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71340 | 120 | 617,8 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71340 | 200 | 41,2 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 03 | 14 | 27 5 00 71340 | 240 | 41,2 |
| **НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА** | **001** | **04** | **00** |  |  | **59 563,0** |
| **Дорожное хозяйство (дорожные фонды)** | **001** | **04** | **09** |  |   | **59 443,0** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Развитие инженерной и транспортной инфраструктуры на территории МО Сертолово" на 2017-2021 годы** | **001** | **04** | **09** | **13 0 00 00000** |  | **1 120,0** |
| **Проектирование, реконструкция и строительство объектов транспортной инфраструктуры на территории МО Сертолово** | **001** | **04** | **09** | **13 0 00 43090** |  | **1 120,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 04 | 09 | 13 0 00 43090 | 400 | 1 120,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 04 | 09 | 13 0 00 43090 | 410 | 1 120,0 |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Благоустроенный город Сертолово" на 2017-2021 годы** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 00000** |   | **58 323,0** |
| **Обеспечение безопасности дорожного движения на территории города Сертолово** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 25030** |  | **5 910,6** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25030 | 200 | 5 910,6 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25030 | 240 | 5 910,6 |
| **Содержание улично-дорожной сети на территории города Сертолово** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 25040** |  | **32 776,9** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25040 | 200 | 32 776,9 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25040 | 240 | 32 776,9 |
| **Текущий ремонт автомобильных дорог общего пользования местного значения** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 25090** |  | **631,2** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25090 | 200 | 631,2 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25090 | 240 | 631,2 |
| **Текущий ремонт дворовых территорий многоквартирных домов, проездов к дворовым территориям многоквартирных домов города Сертолово** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 25100** |  | **3 719,3** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25100 | 200 | 3 719,3 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25100 | 240 | 3 719,3 |
| **Капитальный ремонт автомобильных дорог общего пользования местного значения** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 25110** |  | **13 513,7** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25110 | 200 | 13 513,7 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25110 | 240 | 13 513,7 |
| **Проектирование участков улично-дорожной сети** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 25150** |  | **200,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25150 | 200 | 200,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 25150 | 240 | 200,0 |
| **Капитальный ремонт и ремонт автомобильных дорог общего пользования местного значения** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 70140** |  | **742,9** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 70140 | 200 | 742,9 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 70140 | 240 | 742,9 |
| **Капитальный ремонт и ремонт автомобильных дорог общего пользования местного значения** | **001** | **04** | **09** | **15 0 00 S0140** |  | **828,4** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 S0140 | 200 | 828,4 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 04 | 09 | 15 0 00 S0140 | 240 | 828,4 |
| **Другие вопросы в области национальной экономики** | **001** | **04** | **12** |  |  | **120,0** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Развитие малого и среднего предпринимательства в МО Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **04** | **12** | **16 0 00 00000** |  | **120,0** |
| **Субсидия МАУ "Сертоловский КСЦ "СПЕКТР" на выполнение муниципального задания по реализации мероприятий, направленных на развитие малого и среднего предпринимательства** | **001** | **04** | **12** | **16 0 00 26020** |  | **120,0** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 04 | 12 | 16 0 00 26020 | 600 | 120,0 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 04 | 12 | 16 0 00 26020 | 620 | 120,0 |
| **ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО** | **001** | **05** | **00** |  |  | **162 294,2** |
| **Жилищное хозяйство** | **001** | **05** | **01** |  |  | **12 458,5** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Энергосбережение и повышение энергетической эффективности в сфере жилищно- коммунального хозяйства МО Сертолово в 2015-2018 годах "** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 00000** |  | **8 389,6** |
| **Получение энергетических паспортов зданий, многоквартирных домов** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 24010** |  | **300,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24010 | 800 | 300,0 |
| Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24010 | 810 | 300,0 |
| **Утепление фасадов многоквартирных домов** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 24020** |  | **2 000,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24020 | 800 | 2 000,0 |
| Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24020 | 810 | 2 000,0 |
| **Утепление крыш многоквартирных домов** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 24030** |  | **1 000,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24030 | 800 | 1 000,0 |
| Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24030 | 810 | 1 000,0 |
| **Замена оборудования внутридомовых инженерных систем, исчерпавшего нормативный срок эксплуатации** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 24040** |  | **2 950,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24040 | 800 | 2 950,0 |
| Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24040 | 810 | 2 950,0 |
| **Установка коллективных (общедомовых) приборов учета потребления ресурсов в многоквартирных домах** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 24060** |  | **700,0** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24060 | 800 | 700,0 |
| Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24060 | 810 | 700,0 |
| **Установка и замена индивидуальных приборов учета коммунальных ресурсов в муниципальных жилых помещениях** | **001** | **05** | **01** | **14 0 00 24070** |  | **1 439,6** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24070 | 200 | 1 439,6 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 01 | 14 0 00 24070 | 240 | 1 439,6 |
| Непрограммные расходы | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 00000 |   | 4 068,9 |
| **Расходы по долевому участию муниципалитета, как собственника жилых помещений, в оплате капитального ремонта общего имущества многоквартирных домов** | **001** | **05** | **01** | **29 9 00 29160** |  | **3 000,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 29160 | 200 | 3 000,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 29160 | 240 | 3 000,0 |
| **Расходы по содержанию временно незаселенного муниципального жилищного фонда** | **001** | **05** | **01** | **29 9 00 29170** |   | **898,9** |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 29170 | 800 | 898,9 |
| Субсидии юридическим лицам (кроме некоммерческих организаций), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 29170 | 810 | 898,9 |
| **Иные межбюджетные трансферты бюджету МО "Всеволожский муниципальный район" Ленинградской области на реализацию переданных полномочий по признанию жилого помещения пригодным (непригодным) для проживания, многоквартирного дома аварийным и подлежащим сносу или реконструкции, признание частных жилых домов пригодными (непригодными) для проживания граждан на территории МО Сертолово** | **001** | **05** | **01** | **29 9 00 69200** |  | **170,0** |
| Межбюджетные трансферты  | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 69200 | 500 | 170,0 |
| Иные межбюджетные трансферты | 001 | 05 | 01 | 29 9 00 69200 | 540 | 170,0 |
| **Коммунальное хозяйство** | **001** | **05** | **02** |  |  | **57 041,0** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Развитие инженерной и транспортной инфраструктуры на территории МО Сертолово" на 2017-2021 годы** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 00000** |  | **55 601,0** |
| **Строительство двухтрубной системы горячего водоснабжения** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 43010** |  | **1 000,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43010 | 400 | 1 000,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43010 | 410 | 1 000,0 |
| **Строительство инженерной и транспортной инфраструктуры к земельным участкам для ИЖС, выделенным для многодетных семей, по адресу: мкр. Черная Речка, г. Сертолово, Всеволожский район, Ленинградской области** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 43060** |  | **4 000,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43060 | 400 | 4 000,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43060 | 410 | 4 000,0 |
| **Проектирование системы водоотведения дождевых вод на территории города Сертолово** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 43070** |  | **5 000,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43070 | 400 | 5 000,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43070 | 410 | 5 000,0 |
| **Проектирование лупинга теплотрассы от котельной на ул. Заречная до микрорайона Сертолово-2** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 43110** |  | **100,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43110 | 400 | 100,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 43110 | 410 | 100,0 |
| **Строительство КНС и напорных канализационных коллекторов от мкр. Чёрная Речка до ГКНС в г. Сертолово** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 70250** |  | **30 000,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 70250 | 400 | 30 000,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 70250 | 410 | 30 000,0 |
| **Строительство КНС и напорных канализационных коллекторов от мкр. Чёрная Речка до ГКНС в г. Сертолово** | **001** | **05** | **02** | **13 0 00 S0250** |  | **15 501,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 S0250 | 400 | 15 501,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 02 | 13 0 00 S0250 | 410 | 15 501,0 |
| Непрограммные расходы | 001 | 05 | 02 | 29 9 00 00000 |   | 1 440,0 |
| **Расходы на техническое обслуживание, текущий ремонт газораспределительной сети в мкр. Чёрная Речка города Сертолово**  | **001** | **05** | **02** | **29 9 00 29180** |  | **440,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 02 | 29 9 00 29180 | 200 | 440,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 02 | 29 9 00 29180 | 240 | 440,0 |
| **Разработка схемы газоснабжения МО Сертолово** | **001** | **05** | **02** | **29 9 00 29190** |  | **1 000,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 02 | 29 9 00 29190 | 200 | 1 000,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 02 | 29 9 00 29190 | 240 | 1 000,0 |
| **Благоустройство** | **001** | **05** | **03** |  |   | **92 794,7** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Развитие инженерной и транспортной инфраструктуры на территории МО Сертолово" на 2017-2021 годы** | **001** | **05** | **03** | **13 0 00 00000** |   | **2 630,0** |
| **Проектирование, реконструкция, модернизация и строительство участков сети уличного освещения города Сертолово** | **001** | **05** | **03** | **13 0 00 43050** |  | **2 130,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 13 0 00 43050 | 200 | 170,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 13 0 00 43050 | 240 | 170,0 |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 05 | 03 | 13 0 00 43050 | 400 | 1 960,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 05 | 03 | 13 0 00 43050 | 410 | 1 960,0 |
| **Актуализация схемы уличного освещения на территории МО Сертолово с учетом перспективы развития** | **001** | **05** | **03** | **13 0 00 43100** |  | **500,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 13 0 00 43100 | 200 | 500,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 13 0 00 43100 | 240 | 500,0 |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Благоустроенный город Сертолово" на 2017-2021 годы** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 00000** |   | **46 691,1** |
| **Устройство и содержание детских и спортивных площадок на территории города Сертолово** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25010** |  | **2 564,5** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25010 | 200 | 2 564,5 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25010 | 240 | 2 564,5 |
| **Устройство декоративного ограждения вокруг газонов и детских площадок** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25020** |  | **415,9** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25020 | 200 | 415,9 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25020 | 240 | 415,9 |
| **Организация озеленения территории города Сертолово** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25050** |  | **7 487,2** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25050 | 200 | 7 487,2 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25050 | 240 | 7 487,2 |
| **Подготовка к праздничным мероприятиям на территории города Сертолово** | **001**  | **05** | **03** | **15 0 00 25060** |  | **1 180,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25060 | 200 | 1 180,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25060 | 240 | 1 180,0 |
| **Организация санитарного содержания территории города Сертолово** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25070** |  | **11 641,1** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25070 | 200 | 11 641,1 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25070 | 240 | 11 641,1 |
| **Содержание и текущий ремонт сетей уличного освещения города Сертолово**  | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25080** |  | **6 368,5** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25080 | 200 | 6 368,5 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25080 | 240 | 6 368,5 |
| **Расходы на оплату электроэнергии для уличного освещения**  | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25130** |  | **13 359,9** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25130 | 200 | 13 359,9 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25130 | 240 | 13 359,9 |
| **Устройство и содержание малых архитектурных форм и других элементов благоустройства** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25140** |  | **2 674,4** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25140 | 200 | 2 674,4 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25140 | 240 | 2 674,4 |
| **Обустройство и содержание объекта внешнего благоустройства "Аллея памяти с монументом воинам, погибшим в локальных войнах и военных конфликтах"** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25160** |  | **899,6** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25160 | 200 | 899,6 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25160 | 240 | 899,6 |
| **Формирование и обустройство плоскостного сооружения в районе домов по ул. Молодцова д.16 и ул. Молодежная д.3 корпус 2** | **001** | **05** | **03** | **15 0 00 25170** |  | **100,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25170 | 200 | 100,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 15 0 00 25170 | 240 | 100,0 |
| Сертоловское муниципальное учреждение "Оказание услуг "Развитие" | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 00000 |   | 43 473,6 |
| **Расходы на обеспечение деятельности подведомственных муниципальных казенных учреждений** | **001** | **05** | **03** | **28 2 00 10230** |  | **43 473,6** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 100 | 33 145,8 |
| Расходы на выплаты персоналу казенных учреждений | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 110 | 33 145,8 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 200 | 10 295,2 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 240 | 10 295,2 |
| Иные бюджетные ассигнования | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 800 | 32,6 |
| Исполнение судебных актов | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 830 | 11,0 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 001 | 05 | 03 | 28 2 00 10230 | 850 | 21,6 |
| **ОБРАЗОВАНИЕ** | **001** | **07** | **00** |   |   | **5 348,1** |
| **Молодежная политика** | **001** | **07** | **07** |   |   | **5 348,1** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Молодое поколение МО Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **07** | **07** | **17 0 00 00000** |  | **5 348,1** |
| **Субсидия МАУ "Сертоловский КСЦ "СПЕКТР" на выполнение муниципального задания по реализации мероприятий для детей и молодежи** | **001** | **07** | **07** | **17 0 00 27010** |  | **5 048,1** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 07 | 07 | 17 0 00 27010 | 600 | 5 048,1 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 07 | 07 | 17 0 00 27010 | 620 | 5 048,1 |
| **Именная стипендия МО Сертолово** | **001** | **07** | **07** | **17 0 00 87020** |  | **300,0** |
| Социальное обеспечение и иные выплаты населению | 001 | 07 | 07 | 17 0 00 87020 | 300 | 300,0 |
| Публичные нормативные выплаты гражданам несоциального характера | 001 | 07 | 07 | 17 0 00 87020 | 330 | 300,0 |
| **КУЛЬТУРА, КИНЕМАТОГРАФИЯ**  | **001** | **08** | **00** |  |  | **24 152,5** |
| **Культура** | **001** | **08** | **01** |  |  | **1 650,0** |
| Непрограммные расходы | 001 | 08 | 01 | 29 9 00 00000 |   | 1 650,0 |
| **Иные межбюджетные трансферты бюджету МО "Всеволожский муниципальный район" Ленинградской области на реализацию переданных полномочий по организации библиотечного обслуживания населения, комплектованию и обеспечению сохранности библиотечных фондов** | **001** | **08** | **01** | **29 9 00 69110** |  | **1 650,0** |
| Межбюджетные трансферты  | 001 | 08 | 01 | 29 9 00 69110 | 500 | 1 650,0 |
| Иные межбюджетные трансферты | 001 | 08 | 01 | 29 9 00 69110 | 540 | 1 650,0 |
| **Другие вопросы в области культуры, кинематографии** | **001** | **08** | **04** |  |  | **22 502,5** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Развитие культуры в МО Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001**  | **08** | **04** | **18 0 00 00000** |  | **22 502,5** |
| **Субсидия МАУ "Сертоловский КСЦ "СПЕКТР" на выполнение муниципального задания по реализации мероприятий, направленных на развитие культуры** | **001** | **08** | **04** | **18 0 00 28010** |  | **22 502,5** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 08 | 04 | 18 0 00 28010 | 600 | 22 502,5 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 08 | 04 | 18 0 00 28010 | 620 | 22 502,5 |
| **СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА** | **001** | **10** | **00** |  |  | **11 930,0** |
| **Пенсионное обеспечение** | **001** | **10** | **01** |  |  | **11 930,0** |
| Непрограммные расходы | 001 | 10 | 01 | 29 9 00 00000 |   | 11 930,0 |
| **Выплата пенсии за выслугу лет лицам, замещавшим должности муниципальной службы, и доплаты к пенсии лицам, замещавшим муниципальные должности**  | **001** | **10** | **01** | **29 9 00 89120** |  | **11 930,0** |
| Социальное обеспечение и иные выплаты населению | 001 | 10 | 01 | 29 9 00 89120 | 300 | 11 930,0 |
| Публичные нормативные социальные выплаты гражданам | 001 | 10 | 01 | 29 9 00 89120 | 310 | 11 930,0 |
| **ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ** | **001** | **11** | **00** |  |  | **7 887,1** |
| **Массовый спорт**  | **001** | **11** | **02** |  |  | **7 887,1** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Развитие физической культуры и спорта в МО Сертолово" на 2017-2019 годы** | **001** | **11** | **02** | **19 0 00 00000** |  | **7 887,1** |
| **Субсидия МАУ "Сертоловский КСЦ "СПЕКТР" на выполнение муниципального задания по реализации мероприятий, направленных на развитие физической культуры и спорта** | **001** | **11** | **02** | **19 0 00 29010** |  | **6 587,1** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 11 | 02 | 19 0 00 29010 | 600 | 6 587,1 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 11 | 02 | 19 0 00 29010 | 620 | 6 587,1 |
| **Строительство здания физкультурно-оздоровительного комплекса с универсальным игровым залом в районе д.6 корп.2 по ул. Центральная** | **001** | **11** | **02** | **19 0 00 29020** |  | **1 300,0** |
| Капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности | 001 | 11 | 02 | 19 0 00 29020 | 400 | 1 300,0 |
| Бюджетные инвестиции | 001 | 11 | 02 | 19 0 00 29020 | 410 | 1 300,0 |
| **СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ** | **001** | **12** | **00** |   |  | **11 642,3** |
| **Периодическая печать и издательства** | **001** | **12** | **02** |  |  | **11 642,3** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Информирование населения о деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово" на 2016-2018 годы** | **001** | **12** | **02** | **21 0 00 00000** |  | **11 642,3** |
| **Субсидия АУ "Редакция газеты "Петербургский рубеж" на выполнение муниципального задания по выпуску газеты** | **001** | **12** | **02** | **21 0 00 2Б010** |  | **11 642,3** |
| Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям | 001 | 12 | 02 | 21 0 00 2Б010 | 600 | 11 642,3 |
| Субсидии автономным учреждениям | 001 | 12 | 02 | 21 0 00 2Б010 | 620 | 11 642,3 |
| **КОМИТЕТ ФИНАНСОВ И ЭКОНОМИКИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕРТОЛОВО ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ** | **002** |  |  |  |  | **16 336,7** |
| **ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВОПРОСЫ** | **002** | **01** | **00** |  |  | **16 336,7** |
| **Обеспечение деятельности финансовых, налоговых и таможенных органов и органов финансового (финансово-бюджетного) надзора** | **002** | **01** | **06** |  |  | **16 336,7** |
| Обеспечение деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово | 002 | 01 | 06 | 27 0 00 00000 |   | 16 336,7 |
| **Аппарат исполнительных органов МО Сертолово** | **002** | **01** | **06** | **27 5 00 00000** |  | **16 336,7** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 002 | 01 | 06 | 27 5 00 00000 | 100 | 15 799,4 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 002 | 01 | 06 | 27 5 00 00000 | 120 | 15 799,4 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 002 | 01 | 06 | 27 5 00 00000 | 200 | 535,4 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 002 | 01 | 06 | 27 5 00 00000 | 240 | 535,4 |
| Иные бюджетные ассигнования | 002 | 01 | 06 | 27 5 00 00000 | 800 | 1,9 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 002 | 01 | 06 | 27 5 00 00000 | 850 | 1,9 |
| **КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕРТОЛОВО ВСЕВОЛОЖСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ** | **003** |  |  |  |  | **17 767,9** |
| **ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВОПРОСЫ** | **003** | **01** | **00** |  |  | **14 267,9** |
| **Другие общегосударственные вопросы** | **003** | **01** | **13** |  |  | **14 267,9** |
| Обеспечение деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово | 003 | 01 | 13 | 27 0 00 00000 |   | 13 628,9 |
| **Аппарат исполнительных органов МО Сертолово** | **003** | **01** | **13** | **27 5 00 00000** |  | **13 628,9** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 003 | 01 | 13 | 27 5 00 00000 | 100 | 12 797,8 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 003 | 01 | 13 | 27 5 00 00000 | 120 | 12 797,8 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 27 5 00 00000 | 200 | 831,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 27 5 00 00000 | 240 | 831,0 |
| Иные бюджетные ассигнования | 003 | 01 | 13 | 27 5 00 00000 | 800 | 0,1 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 003 | 01 | 13 | 27 5 00 00000 | 850 | 0,1 |
| Непрограммные расходы | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 00000 |   | 639,0 |
| **Оценка недвижимости, признание прав и регулирование отношений по муниципальной собственности** | **003** | **01** | **13** | **29 9 00 09070** |  | **564,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 09070 | 200 | 564,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 09070 | 240 | 564,0 |
| **Содержание и обслуживание объектов имущества казны МО Сертолово** | **003** | **01** | **13** | **29 9 00 09080** |  | **15,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 09080 | 200 | 15,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 09080 | 240 | 15,0 |
| **Прочие выплаты по обязательствам муниципального образования** | **003** | **01** | **13** | **29 9 00 09999** |  | **60,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 09999 | 200 | 60,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 01 | 13 | 29 9 00 09999 | 240 | 60,0 |
| **НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА** | **003** | **04** | **00** |  |  | **3 500,0** |
| **Другие вопросы в области национальной экономики** | **003** | **04** | **12** |  |   | **3 500,0** |
| **Муниципальная программа МО Сертолово "Устойчивое развитие территории МО Сертолово" на 2016-2018 годы** | **003** | **04** | **12** | **11 0 00 00000** |  | **3 500,0** |
| **Внесение изменений в генеральный план и правила землепользования и застройки МО Сертолово** | **003** | **04** | **12** | **11 0 00 21020** |  | **2 500,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 04 | 12 | 11 0 00 21020 | 200 | 2 500,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 04 | 12 | 11 0 00 21020 | 240 | 2 500,0 |
| **Разработка карт (планов) объектов землеустройства МО Сертолово** | **003** | **04** | **12** | **11 0 00 21030** |  | **1 000,0** |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 04 | 12 | 11 0 00 21030 | 200 | 1 000,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 003 | 04 | 12 | 11 0 00 21030 | 240 | 1 000,0 |
| **СОВЕТ ДЕПУТАТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕРТОЛОВО ВСЕВОЛОЖСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ** | **004** |   |   |   |  | **7 653,1** |
| **ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВОПРОСЫ** | **004** | **01** | **00** |  |  | **7 653,1** |
| **Функционирование высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и муниципального образования** | **004** | **01** | **02** |  |   | **1 952,8** |
| Обеспечение деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово | 004 | 01 | 02 | 27 0 00 00000 |   | 1 952,8 |
| **Глава МО Сертолово** | **004** | **01** | **02** | **27 1 00 00000** |  | **1 952,8** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 004 | 01 | 02 | 27 1 00 00000 | 100 | 1 952,8 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 004 | 01 | 02 | 27 1 00 00000 | 120 | 1 952,8 |
| **Функционирование законодательных (представительных) органов государственной власти и представительных органов муниципальных образований** | **004** | **01** | **03** |  |  | **5 700,3** |
| Обеспечение деятельности органов местного самоуправления МО Сертолово | 004 | 01 | 03 | 27 0 00 00000 |   | 5 580,3 |
| **Председатель совета депутатов МО Сертолово и его заместители**  | **004** | **01** | **03** | **27 2 00 00000** |  | **1 669,6** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 004 | 01 | 03 | 27 2 00 00000 | 100 | 1 669,6 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 004 | 01 | 03 | 27 2 00 00000 | 120 | 1 669,6 |
| **Аппарат представительного органа МО Сертолово** | **004** | **01** | **03** | **27 4 00 00000** |  | **2 865,7** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 004 | 01 | 03 | 27 4 00 00000 | 100 | 827,7 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 004 | 01 | 03 | 27 4 00 00000 | 120 | 827,7 |
| Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 004 | 01 | 03 | 27 4 00 00000 | 200 | 2 037,0 |
| Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд | 004 | 01 | 03 | 27 4 00 00000 | 240 | 2 037,0 |
| Иные бюджетные ассигнования | 004 | 01 | 03 | 27 4 00 00000 | 800 | 1,0 |
| Уплата налогов, сборов и иных платежей | 004 | 01 | 03 | 27 4 00 00000 | 850 | 1,0 |
| **Депутаты представительного органа МО Сертолово** | **004** | **01** | **03** | **27 6 00 00000** |  | **1 045,0** |
| Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами  | 004 | 01 | 03 | 27 6 00 00000 | 100 | 1 045,0 |
| Расходы на выплаты персоналу государственных (муниципальных) органов | 004 | 01 | 03 | 27 6 00 00000 | 120 | 1 045,0 |
| Непрограммные расходы | 004 | 01 | 03 | 29 9 00 00000 |   | 120,0 |
| **Иные межбюджетные трансферты бюджету МО "Всеволожский муниципальный район" Ленинградской области на реализацию переданной части полномочий по осуществлению внешнего муниципального финансового контроля** | **004** | **01** | **03** | **29 9 00 69190** |  | **120,0** |
| Межбюджетные трансферты  | 004 | 01 | 03 | 29 9 00 69190 | 500 | 120,0 |
| Иные межбюджетные трансферты | 004 | 01 | 03 | 29 9 00 69190 | 540 | 120,0 |
| **ВСЕГО РАСХОДОВ** | **376 485,1** |

Источник: Бюджет муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов (8, с.65)

Приложение 6. Прогнозируемое поступление доходов в бюджет МО Сертолово на 2018 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (тыс. рублей) |
| **Код бюджетной классификации** | **Источники доходов** | **Сумма** |
| **000 1 00 00000 00 0000 000** | **НАЛОГОВЫЕ И НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ** | **174 482,8** |
| 000 1 01 00000 00 0000 000 | НАЛОГИ НА ПРИБЫЛЬ, ДОХОДЫ | 60 861,5 |
| 000 1 01 02000 01 0000 110 | Налог на доходы физических лиц | 60 861,5 |
| 000 1 03 00000 00 0000 000 | НАЛОГИ НА ТОВАРЫ (РАБОТЫ, УСЛУГИ), РЕАЛИЗУЕМЫЕ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ | 1 550,0 |
| 000 1 03 02000 01 0000 110 | Акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории Российской Федерации | 1 550,0 |
| 000 1 06 00000 00 0000 000 | НАЛОГИ НА ИМУЩЕСТВО | 85 155,5 |
| 000 1 06 01000 00 0000 110 | Налог на имущество физических лиц | 17 000,0 |
| 000 1 06 06000 00 0000 110 | Земельный налог | 68 155,5 |
| 000 1 11 00000 00 0000 000 | ДОХОДЫ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА, НАХОДЯЩЕГОСЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ | 24 880,0 |
| 000 1 11 05000 00 0000 120 | Доходы, получаемые в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование государственного и муниципального имущества (за исключением имущества бюджетных и автономных учреждений, а также имущества государственных и муниципальных унитарных предприятий, в том числе казенных) | 23 180,0 |
| 000 1 11 05010 00 0000 120 | Доходы, получаемые в виде арендной платы за земельные участки, государственная собственность на которые не разграничена, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды указанных земельных участков | 12 000,0 |
| 000 1 11 05020 00 0000 120 | Доходы, получаемые в виде арендной платы за земли после разграничения государственной собственности на землю, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды указанных земельных участков (за исключением земельных участков бюджетных и автономных учреждений) | 2 280,0 |
| 000 1 11 05070 00 0000 120 | Доходы от сдачи в аренду имущества, составляющего государственную (муниципальную) казну (за исключением земельных участков) | 8 900,0 |
| 000 1 11 09000 00 0000 120 | Прочие доходы от использования имущества и прав, находящихся в государственной и муниципальной собственности (за исключением имущества бюджетных и автономных учреждений, а также имущества государственных и муниципальных унитарных предприятий, в том числе казенных) | 1 700,0 |
| 000 1 11 09040 00 0000 120 | Прочие поступления от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности (за исключением имущества бюджетных и автономных учреждений, а также имущества государственных и муниципальных унитарных предприятий, в том числе казенных) | 1 700,0 |
| 000 1 14 00000 00 0000 000 | ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ МАТЕРИАЛЬНЫХ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ | 1 792,0 |
| 000 1 14 02000 00 0000 000 | Доходы от реализации имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности (за исключением движимого имущества бюджетных и автономных учреждений, а также имущества государственных и муниципальных унитарных предприятий, в том числе казенных)  | 292,0 |
| 000 1 14 06000 00 0000 430 | Доходы от продажи земельных участков, находящихся в государственной и муниципальной собственности  | 1 500,0 |
| 000 1 16 00000 00 0000 000 | ШТРАФЫ, САНКЦИИ, ВОЗМЕЩЕНИЕ УЩЕРБА | 20,1 |
| 000 1 16 90000 00 0000 140 | Прочие поступления от денежных взысканий (штрафов) и иных сумм в возмещение ущерба | 20,1 |
| 000 1 17 00000 00 0000 000 | ПРОЧИЕ НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ | 223,7 |
| 000 1 17 05000 00 0000 180 | Прочие неналоговые доходы | 223,7 |
| **000 2 00 00000 00 0000 000** | **БЕЗВОЗМЕЗДНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ** | **181 640,3** |
| 000 2 02 00000 00 0000 000 | БЕЗВОЗМЕЗДНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ДРУГИХ БЮДЖЕТОВ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ | 181 640,3 |
| 000 2 02 10000 00 0000 151 | Дотации бюджетам бюджетной системы Российской Федерации | 146 856,8 |
| 000 2 02 20000 00 0000 151 | Субсидии бюджетам бюджетной системы Российской Федерации (межбюджетные субсидии) | 30 742,9 |
| 000 2 02 30000 00 0000 151 | Субвенции бюджетам бюджетной системы Российской Федерации | 4 040,6 |
|  | **ВСЕГО ДОХОДОВ** | **356 123,1** |

Источник: Бюджет муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов (8, с.65)

1. Шопенгауэр, А. О четверояком корне закона достаточного основания [Электронный ресурс], 1813г. — Режим доступа: URL: https://www.e-reading.club/book.php?book=104336 [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 483. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. – 360 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. **Мисникова Л.В. Организация труда в торговле. - Издательство Гревцова, 2010** [↑](#footnote-ref-5)
6. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 c. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации. Учебное пособие. - СПб.: Издательство СПбГУ, 2008 [↑](#footnote-ref-8)
9. **Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2002. – 512 с.** [↑](#footnote-ref-9)
10. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 c. [↑](#footnote-ref-10)
11. **Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. -М.: Высш. школа, 2006. – 518 с.** [↑](#footnote-ref-11)
12. Шмидт, В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 c. [↑](#footnote-ref-12)
13. Загвязинский, А.Ф. Педагогический словарь: учебное пособие / под ред. В.И. Загвязинского, А.Ф. Закировой. М.:Академия, 2008. – 352 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007 [↑](#footnote-ref-14)
15. Гусев Ю.В., Лемеш И.В. Стратегический менеджмент. -НГУЭУ, 2005. – 158 стр. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 c. [↑](#footnote-ref-16)
17. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 c. [↑](#footnote-ref-17)
18. [А.Н. Асаул](http://www.aup.ru/authors/asaul/), В. И. Павлов, Ф. И. Бескиерь, О. А. Мышко, [Менеджмент корпорации и корпоративное управление](http://www.aup.ru/books/m2/).-СПб.: Гуманистика, 2006. - 328с. [↑](#footnote-ref-18)
19. S – конкретный, M – измеримый, A – достижимый, R – актуальный, T – ограниченный во времени. [↑](#footnote-ref-19)
20. **Ветлужских, Е.** Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. – М: Альпина, 2015г. – 218 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Каплан Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. Каплан, Д. Нортон - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 214 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. **Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М: Альпина, 2016г. – 159 с.** [↑](#footnote-ref-22)
23. Данные официальный сайт Всеволожского муниципального района [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://vsevreg.ru> [↑](#footnote-ref-23)
24. На основе данных официального сайта администрации МО Сертолово [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://mosertolovo.ru/> [↑](#footnote-ref-24)
25. На основе данных официального сайта администрации МО Сертолово [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://mosertolovo.ru/> [↑](#footnote-ref-25)
26. Официальный сайт администрации МО Сертолово [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://mosertolovo.ru/> [↑](#footnote-ref-26)
27. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ — Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_39768/ [↑](#footnote-ref-27)
28. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ — Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_44571/ [↑](#footnote-ref-28)
29. О принятии Устава Муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области: решение совета депутатов МО Сертолово от 19 апреля 2011 года № 26, ред. 27 июня 2017 г. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 c. [↑](#footnote-ref-30)
31. Об оплате труда в органах местного самоуправления МО Сертолово Всеволожского района Ленинградской области: решение совета депутатов МО Сертолово от 27.11.2008 г. № 107 – 11 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Об утверждении кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих муниципального образования Сертолово Всеволожского муниципального района Ленинградской области: постановление совета депутатов МО Сертолово от 27.07.2016 г. № 94 [↑](#footnote-ref-32)