

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет «Государственного и муниципального управления - Центр
дополнительного образования»

Кафедра «Государственного и муниципального управления»

Направление подготовки (код и наименование) 38.04.04 «Государственное
и муниципальное управление»

Магистерская программа «Государственная политика и местное
самоуправление»

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

**на прохождение практики по получению профессиональных умений и
опыта профессиональной деятельности (технологической практики)**

Новикова Максима Владимировича

9186862@MAIL.RU

Курс обучения 2

Группа МГМУ320 2 (набор 2020 г.)

Место прохождения практики: Автономное учреждение Воронежской области
«Центр спортивной подготовки сборных команд»

Срок прохождения практики: с «16» марта 2022 г. по «29» марта 2022 г.

Руководители практики:

От Воронежского филиала РАНХиГС: к.э.н., доцент Трещевская Н.Ю.

От профильной организации: Савельева Ю.И.

Воронеж 2022 г.

Цель прохождения практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики) содействие профориентации (профессиональному самоопределению) обучающегося как будущего работника системы государственного и муниципального управления. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая практика) направлена на получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в условиях реальной профессиональной деятельности.

Задачи практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики):

- закрепить знания, полученные по учебным дисциплинам в рамках обучения;
- содействовать формированию мировоззрения обучающегося как будущего работника системы государственного и муниципального управления, его ознакомление и приобщение к профессиональной деятельности;
- приобретение опыта организационно-управленческой работы на должностях государственной и муниципальной службы в целях приобретения навыков самостоятельной работы по решению задач развития территорий и государственной политики в различных сферах;
- развитие профессиональных компетенций как важнейшего условия успешного решения задач будущей профессиональной деятельности;
- изучение передового опыта по избранному профилю деятельности;
- овладение методами принятия и реализации управленческих решений, а также контроля их исполнения;
- получение навыков проектного управления в органах государственной власти или органах местного самоуправления;
- идентификация проблем и недостатков в системе управления в органах государственной или муниципальной власти;
- разработка предложений по устранению выявленных проблем и недостатков в организационно-управленческой деятельности в органах государственной или муниципальной власти
- овладение методами аналитической работы по изучению принципов деятельности и функционирования организаций, занимающихся развитием территорий.

Материалы, необходимые для прохождения практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики):

1. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 № 25-ФЗ;

2. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79-ФЗ;
3. Закон Воронежской области от 30 мая 2005 года N 29-ОЗ О государственной гражданской службе Воронежской области

Содержание практики, вопросы, подлежащие изучению и отработываемые элементы практической подготовки:

1. Анализ и оценка организационной структуры управления АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
2. Исследования и оценка кадрового потенциала и управления персоналом в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
3. Ознакомление с правовой и нормативно-справочной документацией, используемой в деятельности АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
4. Внешние связи и взаимодействие АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
5. Разработка предложений и методических рекомендаций по совершенствованию управления в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».

Планируемые результаты практики:

1. Проведен анализ и дана оценка организационной структуры управления АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
2. Проведено исследование и дана оценка кадрового потенциала и управления персоналом в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
3. Реализовано ознакомление с правовой и нормативно-справочной документацией, используемой в деятельности АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
4. Изучены внешние связи и взаимодействие АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
5. Проведена разработка предложений и методических рекомендаций по совершенствованию управления в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».
6. Подготовлен комплект документов по практике (отчет по практике, индивидуальное задание, дневник практики, отзывы по практике, совместный рабочий график (план)).

Рассмотрено на заседании кафедры государственного и муниципального управления

(протокол от «31» января 2022 г. № 6)

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель практики от
профильной организации

Руководитель практики от Филиала

_____ (Савельева Ю.И.)

_____ (Трещевская
Н.Ю.)

«31» января 2022 года

«31» января 2022 года

Обучающийся:

Новиков Максим Владимирович

Ф.И.О.

Подпись

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет «Государственного и муниципального управления - Центр
дополнительного образования»

Кафедра «Государственного и муниципального управления»

Направление подготовки (код и наименование) 38.04.04 «Государственное
и муниципальное управление»

Магистерская программа «Государственная политика и местное
самоуправление»

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ДНЕВНИК ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
УМЕНИЙ И ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
(ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ)
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
16 марта - 29 марта 2022 года

Место прохождения практики:
Автономное Учреждение Воронежской
Области «Центр спортивной подготовки
сборных команд»

Выполнил обучающейся
группы МГМУ320 2 (набор 2020
г.)

Новиков М.В.

Руководитель практики от
Воронежского филиала
РАНХиГС

к.э.н., доцент Трещевкая Н.Ю.

Руководитель практики от
профильной организации
Савельева Ю.И.

Воронеж 2022 г.

Дневник
прохождения практики по получению профессиональных
умений и опыта профессиональной деятельности
(технологической практики)

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Место прохождения
1	16.03.22- 17.03.22	Анализ и оценка организационной структуры управления АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»	АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»
2	18.03.22- 21.03.22	Исследования и оценка кадрового потенциала и управления персоналом в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»	АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»
3	22.03.22- 23.03.22	Ознакомление с правовой и нормативно-справочной документацией используемой в деятельности АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»	АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»
4	24.03.22- 25.03.22	Внешние связи и взаимодействие АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»	АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»
5	25.03.22- 29.03.22	Разработка предложений и методических рекомендаций по совершенствованию управления в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»	АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»

Руководитель практики от профильной организации:

Савельева Юлия Игоревна

Ф.И.О., ученая степень и звание

Подпись

Обучающийся:

Новиков Максим Владимирович

Ф.И.О.

Подпись

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет «Государственного и муниципального управления - Центр
дополнительного образования»

Кафедра «Государственного и муниципального управления»

Направление подготовки (код и наименование) 38.04.04 «Государственное
и муниципальное управление»

Магистерская программа «Государственная политика и местное
самоуправление»

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ОТЧЕТ
О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ
ПРАКТИКИ)
9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU
Новиков Максим Владимирович

Курс обучения 2

Группа МГМУ320 2 (набор 2020 г.)

Место прохождения практики: Автономное Учреждение Воронежской
Области «Центр спортивной подготовки сборных команд»

Срок прохождения практики: с «16» марта 2022 г. по «29» марта 2022 г.

Руководители практики:

От Воронежского филиала РАНХиГС: к.э.н., доцент Трещевкая Н.Ю.

От профильной организации: Савельева Ю.И.

Воронеж 2022 г.

**ОТЗЫВ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕГО ОТДЕЛА АВТОНОМНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ «ЦЕНТР СПОРТИВНОЙ
ПОДГОТОВКИ СБОРНЫХ КОМАНД» НА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ
(МАГИСТРАНТА) В ПЕРИОД ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ ПО
ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ
ПРАКТИКИ)**

Новиков Максим Владимирович обучающийся (магистрант) 2 курса заочной формы обучения проходил практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическую практику) в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд» с 16 марта 2022 г. по 29 марта 2022 г.

За время практики Новиков Максим Владимирович ознакомился со структурой организации, основными функциями подразделений, кадровым потенциалом, нормативно-правовой документацией, должностными инструкциями, техникой безопасности и экономическим состоянием. Новиков Максим Владимирович в рамках индивидуального задания по технологической практике осуществил: сбор, анализ и оценку информации. Новиков Максим Владимирович приобрел необходимые первичные профессиональные, аналитические, организационные и управленческие навыки на рабочем месте в АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд».

Новиков Максим Владимирович проявил себя как добросовестный работник, имеющий хорошую теоретическую базу, полученную в процессе обучения. За время прохождения технологической практики приобрел необходимые профессиональные навыки, собрал и обработал материал, необходимый для написания отчета по практике.

Считаю, что по итогам практики обучающийся может быть допущен к защите отчета по практике.

Новиков Максим Владимирович программу практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики) выполнил и заслуживает оценки 5 (отлично).

Руководитель общего отдела АУ ВО «Центр спортивной подготовки сборных команд»
Рябцева О.

М.П.

**ОТЗЫВ-ХАРАКТЕРИСТИКА
РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ)
ОТ ВОРОНЕЖСКОГО ФИЛИАЛА РАНХиГС НА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ
(МАГИСТРАНТА) В ПЕРИОД ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ ПО
ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ
ПРАКТИКИ)**

Новиков Максим Владимирович обучающийся (магистрант) 2 курса заочной формы обучения проходил практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическую практику) в Автономном Учреждении Воронежской области «Центр спортивной подготовки сборных команд» с 16 марта 2022 г. по 29 марта 2022 г.

За время практики Новиков Максим Владимирович ознакомился со структурой организации, основными функциями подразделений, кадровым потенциалом, нормативно-правовой документацией, должностными инструкциями, техникой безопасности и экономическим состоянием. Новиков Максим Владимирович в рамках индивидуального задания по технологической практике осуществил: сбор, анализ и оценку информации. Новиков Максим Владимирович приобрел необходимые первичные профессиональные, аналитические, организационные и управленческие навыки на рабочем месте в Автономном Учреждении Воронежской области «Центр спортивной подготовки сборных команд».

Новиков Максим Владимирович проявил себя как добросовестный работник, имеющий хорошую теоретическую базу, полученную в процессе обучения. За время прохождения технологической практики приобрел необходимые профессиональные навыки, собрал и обработал материал, необходимый для написания отчета по практике.

Считаю, что по итогам практики обучающийся может быть допущен к защите отчета по практике.

Новиков Максим Владимирович программу практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики) выполнил и заслуживает оценки ().

Руководитель практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики) от Воронежского филиала РАНХиГС, доцент кафедры государственного и муниципального управления, к.э.н

Н.Ю. Трещевская

высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра государственного и муниципального управления
(наименование структурного подразделения филиала)

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель практики от
профильной организации

Руководитель практики от Филиала

_____ (Савельева Ю.И.)

_____ (Трещевская Н.Ю.)

«31» января 2022 года

«31» января 2022 года

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
СОВМЕСТНЫЙ РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН)
проведения практики по получению профессиональных умений и опыта
профессиональной деятельности (технологической практики)
Новиков М.В.,
(Ф.И.О. обучающегося)
обучающегося 2 курса заочной формы обучения
9186862@MAIL.RU
Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование)
Магистерская программа «Государственная политика и местное самоуправление»
Учебная группа МГМУ320 2 (набор 2020 г.)
ВАКАДЕМЕ.RU

№	Наименование этапа (периода)	Вид (тип) работ	Срок прохождения этапа (периода) практики	Форма отчетности	Отрабатываемый индикатор достижения компетенций
1	Этап 1	1. Прослушать вводные семинары, учебные и ознакомительные лекции по месту прохождения практики. 2. Принять участие в организационных мероприятиях (виде-селекторные совещания, конференции, круглые столы, разработка проектов документов, организация деловых встреч и др.), которые будут осуществляться в организации (Автономное Учреждение Воронежской Области «Центр спортивной подготовки сборных команд»)	16.03.22- 21.03.22	Отчет	ПК-9

№	Наименование этапа (периода)	Вид (тип) работ	Срок прохождения этапа (периода) практики	Форма отчетности	Отрабатываемый индикатор достижения компетенций
		<p>3. Провести изучение организационной структуры управления организацией (органа государственной или муниципальной власти).</p> <p>4. Проанализировать и дать оценку кадровому потенциалу и управлению персоналом в организации (Автономное Учреждение Воронежской Области «Центр спортивной подготовки сборных команд»).</p> <p>5. Ознакомиться с правовой и нормативно-справочной документацией, которая используется в организации (Автономное Учреждение Воронежской Области «Центр спортивной подготовки сборных команд»).</p> <p>6. Провести изучение и анализ должностного регламента (должностную инструкцию) служащего (работника).</p>			
2	Этап 2	<p>1. Исследовать и оценить взаимодействие с внешними организациями (органами государственной или муниципальной власти).</p> <p>2. Разработать предложения и методические рекомендации по совершенствованию управления в организации (органе государственной или муниципальной власти).</p>	22.03.22-29.03.22	Отчет	ПК-9

Срок прохождения практики с «16» марта 2022 года по «29» марта 2022 года.

Место прохождения практики: Автономное Учреждение Воронежской Области «Центр спортивной подготовки сборных команд» ([г. Воронеж, улица Таранченко, д. 31](#))

(указывается полное наименование структурного подразделения филиала/профильной организации и ее структурного подразделения и его фактический адрес)

Рассмотрено на заседании кафедры государственного и муниципального управления (протокол от «31» января 2022 г. № 6)

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	13
1. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ОРГАНОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....	15
2. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ОРГАНЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....	19
3. ОЗНАКОМЛЕНИЕ С ПРАВОВОЙ И НОРМАТИВНО-СПРАВОЧНОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ОРГАНЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....	22
4. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....	25
5. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ И МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ОРГАНОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ..	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	36
Список использованных источников и литературы.....	38

Введение

Местом прохождения практики является Автономное Учреждение «Центр спортивной подготовки сборных команд» Воронежской области, руководитель учреждения Савельева Юлия Игоревна. В процессе технологической практики взаимодействовал с заместителем руководителя Воропаевым Игорем Николаевичем, по вопросам организационно правового характера. Статистические данные для анализа результатов спортсменов предоставлены ведущим аналитиком отдела квалификационных категорий и независимой оценки квалификации Винокуровым Михаилом Анатольевичем.

Цель прохождения практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики) содействие профориентации (профессиональному самоопределению) обучающегося как будущего работника системы государственного и муниципального управления. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая практика) направлена на получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в условиях реальной профессиональной деятельности.

Задачи практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической практики):

- закрепить знания, полученные по учебным дисциплинам в рамках обучения;
- содействовать формированию мировоззрения обучающегося как будущего работника системы государственного и муниципального управления, его ознакомление и приобщение к профессиональной деятельности;
- приобретение опыта организационно-управленческой работы на должностях государственной и муниципальной службы в целях приобретения навыков самостоятельной работы по решению задач

развития территорий и государственной политики в различных сферах;

- развитие профессиональных компетенций как важнейшего условия успешного решения задач будущей профессиональной деятельности;
- изучение передового опыта по избранному профилю деятельности;
- овладение методами принятия и реализации управленческих решений, а также контроля их исполнения;
- получение навыков проектного управления в органах государственной власти или органах местного самоуправления;
- идентификация проблем и недостатков в системе управления в органах государственной или муниципальной власти;
- разработка предложений по устранению выявленных проблем и недостатков в организационно-управленческой деятельности в органах государственной или муниципальной власти
- овладение методами аналитической работы по изучению принципов деятельности и функционирования организаций, занимающихся развитием территорий.

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU

1. Структура управления исполнительным органом государственной власти

Органами управления Учреждения являются: наблюдательный совет Учреждения, руководитель Учреждения, общее собрание работников Учреждения.

Наблюдательный совет Учреждения состоит из девяти человек. В состав совета входят:

- Представители Учредителя -2 человека
- Представители Департамента – 1 человек
- Представители общественности – 3 человека
- Представители работников Учреждения – 3 человека

Одно и то же лицо может быть членом наблюдательного совета неограниченное количество раз.

Членами наблюдательного совета не могут быть:

- Руководитель Учреждения и его заместители
- Лица, имеющие неснятую и непогашенную судимость

Руководитель Учреждения участвует в заседаниях наблюдательного совета Учреждения с правом совещательного голоса.

Срок полномочий совета составляет 5 лет.

Наблюдательный совет возглавляет Председатель. Срок его полномочий аналогичен сроку полномочий наблюдательного совета.

Компетенция наблюдательного совета, наблюдательный совет рассматривает:

- Предложения Учредителя или руководителя о внесении изменений в устав Учреждения.
- Предложения о создании или ликвидации филиалов Учреждения, а также открытие/закрытие представительств.
- Предложения о реорганизации или ликвидации Учреждения
- Предложения о изъятии имущества, закрепленного учреждением, на праве оперативного управления.

- Предложения об участии Учреждения в других юридических лицах, в том числе участия денежных средств и иного имущества Учреждения в уставной капитал других юридических лиц.
- Проект плана финансово-хозяйственной деятельности.
- Проекты отчетов о деятельности Учреждения таких как; использование имущества, исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности, годовой бухгалтерской отчетности.
- Предложения руководителя Учреждения о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым учреждение не вправе распоряжаться.
- Предложения руководителя о совершении крупных сделок
- Предложения о совершении сделок, в которых имеется заинтересованность.

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ

- Предложения руководителя о выборе кредитных организаций, в которых Учреждение хочет открыть банковский счет.
- Вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности Учреждения и утверждения аудиторской организации.

9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU

При проведении заседаний возможен учет представленного в письменной форме мнения члена наблюдательного совета Учреждения, отсутствующего на его заседании по уважительной причине, при определении наличия кворума и результатов голосования, а также возможно принятие решений наблюдательным советом Учреждения путем проведения заочного голосования. Указанный порядок не может применяться при принятии решений по вопросам, предусмотренным пунктам 9 и 10 части 1 статьи 11 Федерального закона № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Порядок проведения заседаний и организационного обеспечения деятельности наблюдательного совета Учреждения определяется положением о наблюдательном совете.

Учреждение возглавляет руководитель. Права и обязанности руководителя, а также основания для расторжения трудовых отношений с ним регламентируются трудовым договором, согласуемым с департаментом.

Срок полномочий руководителя определяется трудовым договором.

Руководитель несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами, или нормативными правовыми актами Российской Федерации, уставом Учреждения, и заключенным с ним трудовым договором.

Руководитель Учреждения самостоятельно определяет компетенции заместителей руководителя.

Взаимоотношения руководителя и других работников регулируются законами Российской Федерации о труде.

Возникшие коллективные трудовые споры рассматриваются в порядке разрешенным законодательством Российской Федерации о порядке разрешения коллективных трудовых споров.

Общее собрание работников.

К компетенциям Общего собрания работников относятся:

- Обсуждение Устава Учреждения.
- Назначение представителя работников Учреждения в состав Наблюдательного совета
- Обсуждение и внесение руководителю предложений по оптимизации деятельности Учреждения.

Общее собрание имеет силу при сборе двух третей от общего числа штатных работников. Все решения Общего собрания принимаются простым большинством голосов от общего количества присутствующих на собрании. Собрание созывается по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Первое общее собрание созывается руководителем Учреждения. На общем собрании работников Учреждения избирается председательствующий и секретарь. Секретарь ведет протокол собрания.

Организационная структура отделов учреждения представлена на рисунке 1.

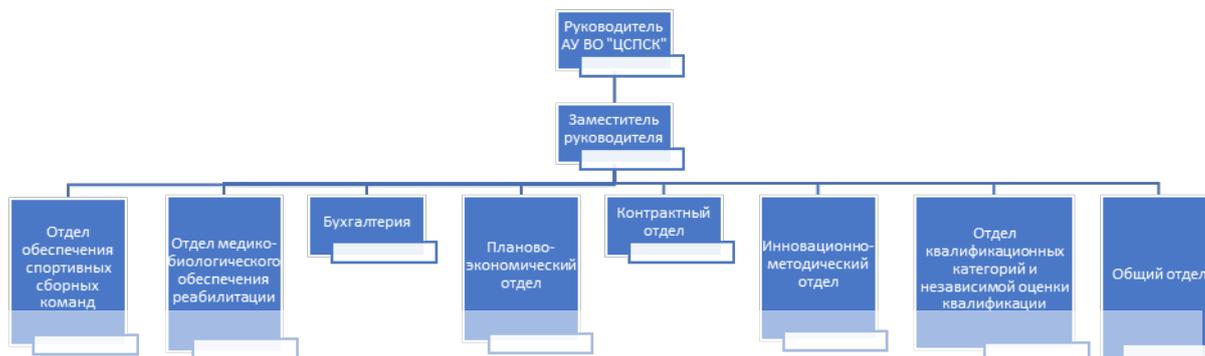


Рисунок 1 – Организационная структура отделов «Центра спортивной подготовки сборных команд»

**ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU**

2. Кадровый потенциал и управление персоналом в исполнительном органе государственной власти

Кадровый потенциал спортивной организации (КПСО) и его изменения можно измерить с помощью количественных и качественных характеристик. Так, количественными характеристиками КПСО выступают следующие абсолютные и относительные показатели: списочная численность организации и его подразделений на определенную дату, среднесписочная численность организации и его подразделений на определенный период времени, удельный вес работников отдельных подразделений (или категорий), темпы роста численности работников предприятий за определенный временной период, текучесть кадров и др.

Качественными характеристиками КПСО являются показатели, характеризующие трудовую функцию. Основными компонентами трудового потенциала работника являются: квалификация (уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков); здоровье и психофизиологические особенности (работоспособность, тип нервной системы и др.); социально демографические показатели (возраст, пол и др.); личностная составляющая (мотивация к трудовой деятельности, ценностные ориентации, активность и др.).

Обеспеченность рабочей силой предприятия в небольшой степени влияет на издержки производства. Основная задача анализа использования труда на предприятии состоит в том, чтобы выявить все факторы, препятствующие росту производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени, и, следовательно, увеличивающие издержки. Анализ обеспеченности Автономного Учреждения «Центр спортивной подготовки сборных команд» Воронежской области рабочей силой проводится на основе данных внутренней отчетности.

Численность муниципальных служащих Центра спортивной подготовки сборных коман на 01.01.2022г. составила 54 человека. Средний

возраст муниципальных служащих Центра спортивной подготовки сборных команд составляет 43 года.

Степень образования у работников Центра спортивной подготовки сборных команд различна (табл.1).

Таблица 1 – наличие образования у работников Центра спортивной подготовки сборных команд

С высшим образованием	94%
Со вторым высшим образованием	6%
Со средним образованием	1%
Со средним специальным образованием	2%
Со средним профессиональным	3%
Имеют педагогический стаж от 5 до 10 лет	60%
Имеют педагогический стаж от свыше 10 лет	7%
Педагогические работники пенсионного возраста	3%
Имеют квалификационную категорию	22%
Имеют звания и награды	8%

Процентное соотношение мужчин и женщин в Центре спортивной подготовки сборных команд составляет соответственно 28% и 72%. Такой сравнительно высокий процент женщин можно объяснить их преобладанием на муниципальных должностях муниципальной службы, отнесенных к категории "специалисты", которых большинство.

С 15 сентября 2021 года началось повышение квалификации муниципальных служащих Центра спортивной подготовки сборных команд по программам: "Бюджетный учет и отчетность", "Формирование местных бюджетов". В конце сентября сотрудники принимали участие в семинаре: "Казначейское исполнение бюджета", проводимом Академией Народного Хозяйства при Правительстве РФ и Санкт-Петербургской академией управления и экономики при участии Комитета финансов Воронежской области.

По результатам анализа кадрового состояния и выявленных структурных соотношений может быть проведен прогноз развития кадровых потребностей для производственной и непроизводственной сфер

деятельности. В качестве базы для такого прогноза должен использоваться прогноз социально-экономических показателей сфер деятельности.

Анализ перспективной кадровой потребности с учетом предстоящего развития (по опросам первых лиц и кадровых служб) показывает, что:

Таблица 2 – результаты анализа перспективной кадровой потребности Центра спортивной подготовки сборных команд

1)	текущая потребность в кадрах и потребность на перспективу практически совпадают и касаются, в основном, профилирующих для каждой организации профессий, как по категориям рабочего персонала, так и по категории специалистов;
2)	в перечнях специальностей, определяющих кадровые потребности отдельных организаций, встречаются различные специальности;
3)	повышению квалификации работников посредством направления их на кратковременные специализированные курсы и стажировки отдает предпочтение наибольшее количество руководителей;
4)	практика приема на работу новых работников в основном опирается на следующие (в последовательности по важности) критерии отбора:
—	опыт работы по специальности;
—	наличие документа об образовании;
—	ограничения по возрасту.

Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, так как известно, что эффективный работник — это высоко мотивированный работник.

3. Ознакомление с правовой и нормативно-справочной документацией, используемой в исполнительном органе государственной власти

В своей деятельности Автономное Учреждение «Центр спортивной подготовки сборных команд» Воронежской области пользуется следующей нормативно-правовой базой:

- Федеральный [закон](#) "Технический регламент о безопасности зданий и сооружений";
- Федеральный [закон](#) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации";
- Федеральный [закон](#) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд";
- Федеральный [закон](#) "О промышленной политике в Российской Федерации";
- Федеральный [закон](#) "Об образовании в Российской Федерации";
- Федеральный [закон](#) "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации";
- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 7 октября 2008 г. N 1445 "Вопросы Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации";
- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 28 июля 2012 г. N 1058 "О Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта";
- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 8 августа 2016 г. N 398 "Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг";
- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N

204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года";

- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 18 июля 2018 г. N 432 "Об утверждении состава Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта";

- [Указ](#) Президента Российской Федерации от 21 декабря 2017 г. N 618 "Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции";

- национальный [проект](#) "Демография", утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. N 16);

- федеральный [проект](#) "Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва "Спорт - норма жизни", утвержденный решением проектного комитета по национальному проекту "Демография" (протокол от 14 декабря 2018 г. N 3);

- государственная [программа](#) Российской Федерации "Научно-технологическое развитие Российской Федерации", утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. N 377 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Научно-технологическое развитие Российской Федерации";

- государственная [программа](#) Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности", утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. N 328 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и

повышение ее конкурентоспособности";

- государственная [программа](#) Российской Федерации "Доступная среда", утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. N 363 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Доступная среда";

- государственная [программа](#) Российской Федерации "Развитие образования", утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. N 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования";

- федеральная целевая [программа](#) "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы", утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 г. N 30 "О федеральной целевой программе "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы";

- [программа](#) "Содействие созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях" на 2016 - 2025 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 октября 2015 г. N 2145-р.

ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
9186862@MAIL.RU

VAKADEME.RU

4. Внешние связи и взаимодействие исполнительного органа государственной власти

Предметом деятельности Учреждения является выполнение работ, оказание услуг в целях реализации предусмотренных действующим законодательством полномочий Учредителя в сфере физической культуры и спорта:

- Обеспечение подготовки спортивных команд, спортивного резерва, в т.ч. лиц с ограниченными возможностями.
- Оказание специализированной подготовки для участия сборных команд, формируемых из числа лиц, включенных в список кандидатов в сборные команды по видам спорта и различным возрастным группам.
- Координация деятельности подведомственных спортивно-оздоровительных организаций по подготовке олимпийского резерва.
- Организация и проведение спортивных мероприятий.
- Образовательная деятельность по программам профессионального обучения и дополнительного образования.
- Экспериментальная, инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта, участие в методическом обеспечении организаций, осуществляющих спортивную подготовку.
- Создание условий для инновационной и экспериментальной деятельности, для апробации и внедрения методов в практику.
- Выполнение работ на возмездной основе, физическим и юридическим лицам.

Для достижения указанных целей Учреждение осуществляет виды деятельности по выполнению работ комплексного обеспечения такие как: ресурсного, кадрового, материально-технического, финансового, научного,

научно-методического, методического, медицинского, медико-биологического, антидопингового, психологического)

Учреждение оказывает услуги по спортивной подготовке. Привлекает ученых, тренеров и специалистов для проведения консультативной и информационной работы по внедрению в практику подготовки спортсменов современных достижений науки, техники, медицины, спорта.

Организует и проводит конференции, симпозиумы, конгрессы, тренерские советы, «круглые столы» и другие мероприятия.

Осуществляет деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, организует работы по изготовлению, доставке, размещению, и обеспечению информацией спортсменов, тренеров сборных команд.

Выполняет работы по обеспечению участия спортивных сборных команд в соревнованиях, в том числе обеспечивает их участие.

Организует мероприятия на территории Воронежской области.

Проводит мониторинг и анализ выступлений спортсменов спортивных сборных команд на всех уровнях соревнований. Проводит мониторинг спортивного резерва.

Оказывает юридическую и правовую помощь организациям и специалистам, осуществляющим деятельность в сфере физической культуры и спорта.

Полный перечень видов деятельности организации опубликован в Уставе учреждения «Раздел 2.3».

Взаимодействием с подведомственными организациями занимаются отделы:

- Отдел обеспечения спортивных сборных команд

Взаимодействует со всеми отделами и структурными подразделениями учреждения в рамках выполнения функций, возложенных на отдел обеспечения спортивных сборных команд.

Отдел обеспечения спортивных сборных команд осуществляет свою деятельность совместно с областными федерациями по видам спорта, детско-юношескими спортивными школами, главными тренерами Воронежской области по индивидуальным видам спорта. На рисунке 2 изображена схема взаимодействия отдела обеспечения спортивных сборных команд.



Рисунок 2 - Схема взаимодействия отдела обеспечения спортивных сборных команд

- Инновационно-методический отдел

Взаимодействует со всеми отделами и структурными подразделениями учреждения в рамках выполнения функций, возложенных на инновационно-методический отдел.

Инновационно-методический отдел осуществляет свою деятельность совместно с областными федерациями по видам спорта, областными, муниципальными учреждениями спортивной направленности Воронежской области. На рисунке 3 изображена схема взаимодействия инновационно-методического отдела.

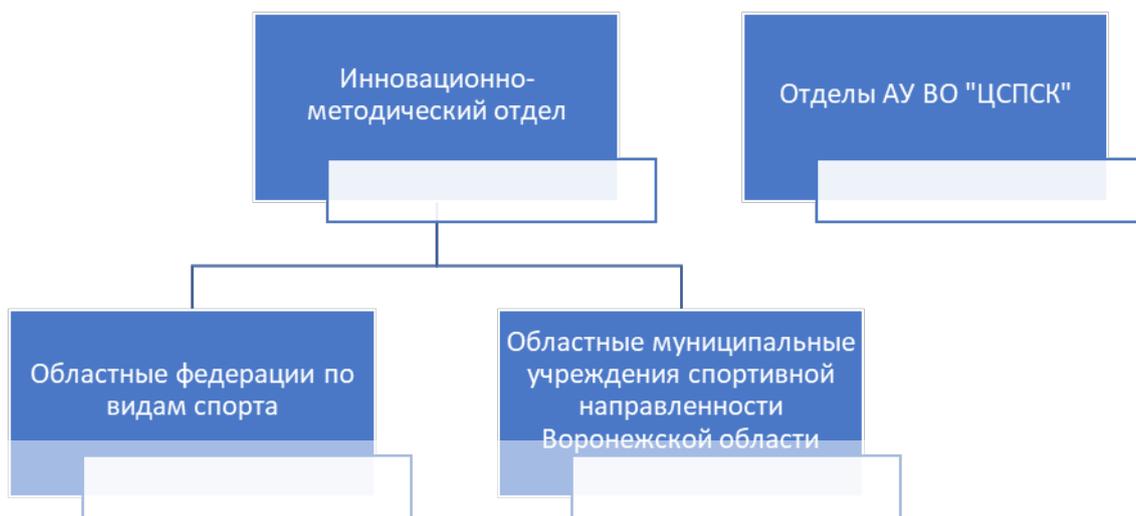


Рисунок 3 - Схема взаимодействия инновационно-методического отдела

- Отдел квалификационных категорий и независимой оценки квалификации

Отдел квалификационных категорий и независимой оценки квалификации взаимодействует с:

- тренерами и иными специалистами в области физической культуры и спорта по вопросам соответствия квалификационным требованиям к присвоению квалификационных категорий;
- учреждениями по вопросам организации и проведения экспертизы профессиональной компетентности и результатов деятельности аттестуемых работников;
- муниципальными органами управления в сфере физической культуры и спорта по вопросам проведения семинаров и консультаций для специалистов, организации и проведения экспертизы профессиональной компетентности тренеров и иных специалистов в области физической культуры и спорта;
- департаментом физической культуры и спорта Воронежской области.

На рисунке 4 изображена схема взаимодействия отдела квалификационных категорий и независимой оценки с подведомственными организациями и исполнительным органом государственной власти.



Рисунок 4 – схема взаимодействия отдела квалификационных категорий и независимой оценки с подведомственными организациями и исполнительным органом государственной власти

**ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU**

5. Разработка предложений и методических рекомендаций по совершенствованию управления исполнительным органом государственной власти

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными российскими организациями. Традиционно работа по формированию системы мотивации строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, но администрация осознает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе мотивации зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

Типичные проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала, приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала

№ п/п	Проблемы, связанные с низкой мотивацией
1	Высокая текучесть кадров
2	Высокая конфликтность
3	Низкий уровень исполнительской дисциплины
4	Некачественный труд (брак)
5	Нерациональность мотивов поведения исполнителей
6	Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
7	Халатное отношение к труду
8	Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
9	Проблемы "общественного сотрудничества" в деятельности предприятия
10	Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
11	Низкий уровень межличностных коммуникаций
12	Сбои в производственном процессе
13	Проблемы при создании согласованной команды
14	Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников
15	Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
16	Низкая эффективность методов нормативного описания труда
17	Неудовлетворенность работой сотрудников
18	Низкий профессиональный уровень персонала
19	Безынициативность сотрудников

20	Негативная оценка персоналом деятельности руководителя
21	Неудовлетворительный морально-психологический климат
22	Недостаточное оснащение рабочих мест
23	Организационная неразбериха
24	Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
25	Неразвитость социально-бытовой и культурной сферы предприятия
26	Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
27	Неналаженность системы стимулирования труда
28	Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
29	Низкий моральный дух в коллективе
30	Проблемы в управлении персоналом, склонным к честолюбию, карьерному росту

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику, это наблюдается и в Центре спортивной подготовки. На подавляющем большинстве российских организаций система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда. Согласно принятым системам мотивации в организации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержку обучающихся и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая модель мотивации достаточно эффективна при низком уровне жизни и используется во многих организациях. Но, однако, она имеет целый ряд недостатков.

Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается — работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается им как унижение со стороны работодателя. Любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышение заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через 2 месяца после введения, поскольку работает эффект "привыкания" к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников. Особенно это касается менеджерского состава, потому что именно для этой категории сотрудников организации нередкой является ситуация, когда затраченные дополнительные средства не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателям практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество с точки зрения современного российского собственника-менеджера может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они "лучше знают и несут ответственность". Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, и мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Также, необходимо учитывать порог материальной чувствительности к стимулированию. То есть, только если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое, он склонен затрачивать свое время и усилия, принимая на себя ответственность. Для того чтобы какое-то изменение в оплате для человека было действительно, оно должно быть для него существенным. Для того чтобы премия была воспринята как благо, как

вознаграждение, сумма должна быть значительной для работника. Для того чтобы заставить человека работать сверхурочно, размер вознаграждения, которое он получит, должен быть для него значимым.

Величина порога материальной чувствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. При более низких уровнях совокупного дохода высота порога, выраженная в процентах от общего дохода, больше, чем при более высоких уровнях совокупного дохода. Вознаграждение, например в 1% дохода, при низком доходе не будет казаться привлекательным, при высоком 1% — уже величина значимая.

Однако при переходе к более высокому уровню дохода начинает работать эффект "замещения". Работник начинает сокращать предложение своей рабочей силы. Готовность работать больше при повышении заработной платы у него снижается. Точка перелома — это отсутствие досуга у работника, когда за дополнительную, даже существенную для него плату, человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни.

Снижение эффективности традиционных мотивационных схем вынуждает начальника искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные "мотиваторы" не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения, например:

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя (начальника Управления образования) — есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть, кому пожаловаться и попросить защиты;
- фактор "своего парня" — с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;
- фактор сопричастности — близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния — близкие контакты с центром принятия решений провоцируют "синдром советника", при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если это удастся, работник начинает влиять на начальника в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус.

Другим вариантом является применение "компенсационного пакета" по опыту западных организаций. В основном он присутствует на московском рынке. В целом, "компенсационный пакет" представляет собой систему материального стимулирования плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) и дополнительные поощрения работников.

Следующим шагом на пути укрепления кадровой составляющей Управления должно стать применение социальной защиты. В ходе проведенного исследования на основе анализа литературных источников были разработаны основные принципы повышения конкурентоспособности кадровой составляющей на основе системы социальной защиты:

- учет разнообразия жизненных циклов (специальности и карьеры специалиста) и их специфики;
- ориентация на иерархию;
- общегосударственный подход к регулированию социальной защищенности населения;
- комплексность;
- адресность;
- непрерывность воздействия.

Кадры являются основным ресурсом любой организации и определяются совокупностью физических, умственных и духовных способностей и возможностей работников.

Кадровый потенциал описывается следующими характеристиками:

- уровнем и содержанием профессиональных знаний, умений, навыков;
- демографическими особенностями;
- психо-мотивационным механизмом профессиональной деятельности;
- специфическими характеристиками, связанными с конкретными особенностями требований фирмы-работодателя.

Перечисленные характеристики формируют такую важную характеристику кадров, как их конкурентоспособность.

Конкурентоспособность работников — это комплексная характеристика развития используемых в процессе трудовой деятельности способностей человека и его квалификации, делающих его предпочтительнее в сравнении с другими. Конкурентоспособность работника определяется по результатам маркетинговых и социологических исследований и служит показателем качественной оценки человеческого капитала.

Конкурентоспособность работника показывает, в какой мере его возрастные, профессиональные, квалификационные, физиологические, социально-бытовые характеристики соответствуют условиям конкретной организации. От уровня конкурентоспособности зависит специфика трудового поведения, степень реализации и развития личного трудового потенциала. Уровень конкурентоспособности работника — это показатель устойчивости его положения в организации. С позиции организации информация об уровне конкурентоспособности работника необходима для оценки перспективы успешной и устойчивой деятельности, определения уровня и направленности инвестирования в кадровые ресурсы, привлечения, отбора, распределения и перераспределения работников.

Заключение

В ходе практики проведено практическое исследование системы управления персоналом на примере Автономного Учреждения «Центр спортивной подготовки сборных команд» Воронежской области.

На основе проведенного исследования был разработан проект предложений по модернизации системы кадровой работы в Автономном Учреждении «Центр спортивной подготовки сборных команд» Воронежской области.

В ходе анализа выявлены следующие проблемы в области управления персоналом организации:

- заработная плата не соответствует ожиданиям работника;
- предприятие практически не уделяет внимания мерам нематериального стимулирования;
- психологический климат в коллективе негативно сказывается на уровне мотивации;
- не разрабатываются программы обучения персонала, повышения квалификации.

По результатам проведенного анализа составлен ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня мотивации на предприятии:

- разработать систему премирования сотрудников;
- обеспечить на предприятии климат взаимного доверия, уважения и поддержки;
- стремление дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
- установление чётких целей и задач, а также справедливые нормы выработки;
- давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- предоставление всем равных возможностей при найме и продвижении по службе, обусловливаемых только

способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;

- компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые предприятием, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;
- выражать публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории;
- демонстрировать работникам, что им нужно делать, чтобы продвигать свою карьеру.

**ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ
ПОД КЛЮЧ ЗА 1-3 ДНЯ
9186862@MAIL.RU
VAKADEME.RU**

Список использованных источников и литературы

1. Алехина О. Стимулирование развития работников организации// Управление персоналом, 2019 - №1
2. Аплатов А. Право на справедливое вознаграждение за труд: совершенствование механизма реализации// Человек и труд. - 2019. - №2
3. Башкирова М.М., Гуськов С.И. Спортивно-оздоровительные клубы за рубежом. - М.: ВНИИФК, 2019. - 279 с.
4. Беляева, И.Ф. Материальное стимулирование в новом хозяйственном механизме // Социологический исследования. 2018. № 3.
5. Вознаграждение. Глава 6: (из книги С.Шекшни «Как это skazat' po russki ?») // Управление персоналом. - 2019. - №7
6. Волгин Н.Я. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учебное пособие. - М.: «Дашков и К», 2015
7. Горбенко О.И. Роль консультантов при реорганизации систем материального стимулирования // Управление персоналом. - 2019. - №13
8. Гуськов С.И. Спорт и маркетинг. - М.: Вагриус, 2015. - 280 с.
9. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг. - М.: Олимпийская литература, 2016. - 454 с.
10. Дудашова В. Каждому по сложности и напряженности труда// Человек и труд. - 2019. - №1
11. Журавлев, П.В., Карташов, С.А., Маусов, Н.К., Одегов, Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2015.
12. Зинин, В.А. Мотивация труда: содержание и формы осуществления в рыночных условиях: Автореф. М.: Наука, 2018.
13. История физической культуры и спорта / Под ред. В.В. Столбова. - М.: ФиС, 2018. - 400 с.
14. Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом// Управление персоналом, 2016 - №1
15. Кураков Л. П., Ляпунов С. И., Мингазов Х. Х., Попов В. М. Практикум по предпринимательству. Чебоксары: ЧГУ, 2015.