

ПЕРЕВОД БЮДЖЕТНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В АВТОНОМНУЮ ФОРМУ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Н.В. Богдан

Уральский государственный университет физической культуры, г. Челябинск, Россия

В настоящее время одним из приоритетных направлений реформирования системы образования является перевод бюджетных образовательных учреждений в автономную форму. Это повысит качественные показатели деятельности образовательных учреждений. Образование новой формы не только в основной и высшей школе, но и в образовательных организациях физкультурно-спортивной направленности, относящихся к дополнительному образованию, станет выгодным для повышения эффективности использования государственных затрат и повышения качества предоставляемых услуг. Тем не менее существующая потребность перевода бюджетных организаций физической культуры и спорта в автономную форму является недостаточно эффективной, так как в полной мере не разработана модель данного преобразования. Сложившаяся потребность эффективного использования финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов является недостаточно удовлетворенной в системе управления организацией отрасли физической культуры и спорта. Данная статья является попыткой разрешения обозначенных проблем путем построения модели перевода бюджетной образовательной организации в автономную форму, необходимой для повышения эффективности деятельности организации и повышения удовлетворенности педагогов и сотрудников происходящими в организации изменениями.

Для определения степени удовлетворенности педагогов происходящими изменениями в организации в процессе перевода ее в автономную форму были использованы методы обзора научной литературы, моделирования, анкетирования, статистической обработки данных.

Теоретическая значимость исследования состоит в разработке модели преобразования бюджетных образовательных организаций физической культуры и спорта в автономные учреждения. Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные этапы преобразования бюджетных образовательных организаций физической культуры и спорта в автономные учреждения могут быть использованы при подготовке перехода других организаций, при подготовке различных целевых и комплексных программ, стратегических планов, при выработке управленческих решений в муниципальных образованиях.

Ключевые слова: образовательная организация сферы физической культуры и спорта, бюджетная организация, автономная организация, модель перехода из бюджетной в автономную форму.

Постановка задачи. Развитие массовой физической культуры и спорта в современных российских условиях является одним из приоритетных направлений развития общества в настоящее время. Физическая культура и спорт имеют большое влияние на общество, они несут в себе такие функции, как удовлетворение эстетических потребностей личности, выражающееся в совершенстве движений и красоте тела, удовлетворение естественных потребностей человека в движении, а также оздоровительную, воспитательную, коммуни-

кативную, прикладную и информационную потребности.

Финансирование образовательных организаций физической культуры и спорта на муниципальном уровне осуществляется, как правило, в недостаточном объеме, а малый и средний бизнес ограничен в своем развитии в этом направлении. Данное обстоятельство снижает инвестиционную привлекательность этого направления, что не позволяет полностью реагировать на изменения структуры и динамики спроса на занятия массовой физи-

ческой культурой. Это отражается на доступности спортивной инфраструктуры для различных возрастных и социальных групп населения, влияет на общую эффективность мер по государственной поддержке спорта.

Организации отрасли физической культуры и спорта могут создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством РФ, быть коммерческими и некоммерческими организациями [9].

Обзор литературы. Внедрение организационно-правовой формы автономных учреждений было объективной необходимостью в различных организациях, в сфере деятельности образования, здравоохранения и физической культуры и спорта. В работе С.М. Петрова и Л.Ю. Грудцына отмечается, что такой переход является одним из приоритетных направлений развития образовательных учреждений [7]. При этом авторы подчеркивают, что перевод в автономную форму образовательной организации позволит повысить не только качество образовательных услуг, но и обеспечить повышение заработной платы и рост профессиональной квалификации сотрудников.

Определенные трудности таких преобразований связаны с тем, что организации не всегда в состоянии обеспечить необходимый объем социально значимых услуг, предоставляемых населению. Существенным элементом этих преобразований являются преобразования и в отрасли физической культуры и спорта. Процесс преобразований бюджетных организаций в автономные учреждения является нововведением и не может преследовать только цель экономии бюджетных средств. Так, по мнению М.А. Боровской, К.Г. Власенко и Т.В. Королева перевод в бюджетную форму обеспечит повышение качественных показателей деятельности образовательных учреждений [4].

Формирование сети автономных организаций физической культуры и спорта направлено не только на оптимизацию организационной структуры, но и на повышение эффективности расходования бюджетных средств, действует как инструмент увеличения ресурсной базы государственных учреждений физической культуры и спорта. Как отмечают О.И. Арланова, М.О. Гаврилова и А.А. Щукина, образование новой формы становится выгодным и для государства, и для автономного

учреждения, так как она «порождает формирование четкой системы управления денежными потоками на основе расчета реальной стоимости денежных средств» [2, с. 752].

Как слабые стороны бюджетных образовательных организаций физической культуры и спорта, финансируемых преимущественно или целиком из средств государственного и местного бюджетов, можно отметить малую долю таких средств, которые ограничены бюджетным законодательством и возможностями в расходовании этих средств. Например, существует установленный перечень направлений расходов и регулярный контроль за целевым использованием средств. Данное обстоятельство подчеркивают в своем исследовании и Н.И. Андреянова с Э.С. Борисенко [1]. Особенно значима проблема отсутствия опережающего роста объемов финансирования, обеспечивающих дальнейшее развитие этих сфер, так как с помощью текущего финансирования удастся лишь компенсировать некоторые финансовые процессы. Поэтому С.И. Карпова, О.А. Любченко отмечают в своей работе, что управление современными образовательными организациями должно носить государственно-общественный характер и должен осуществляться перевод в новые типы таких организаций – автономные [5, с. 12].

При финансировании государственного или муниципального заказа на оказание образовательных услуг населению вероятна конкуренция между различными образовательными организациями, особенно в крупных городах. Бюджетные средства будут сосредотачиваться в наиболее эффективных современных образовательных организациях, внедряющих инновационные технологии, что может повлечь за собой оптимизацию образовательных организаций.

Таким образом, имеющиеся ограничения самостоятельности управления бюджетными образовательными организациями (к ним относятся и физкультурно-спортивные организации), трудности оптимизации человеческих, финансовых и материально-технических ресурсов не способствуют эффективной деятельности. Авторы Л.А. Артемьева и А.С. Бурмистрова отмечают, что главная задача образовательных организаций – это принятие «решения о переходе в новую организационно-правовую форму – государственное автономное учреждение» [3, с. 9].

Этапы перехода образовательной организации из бюджетной в автономную, их содержание и результат

№ этапа	Этап	Содержание работы	Результат этапа
1	Предварительный	Определение возможности и целесообразности создания автономного образовательного учреждения (далее – АУ) на базе бюджетного образовательного учреждения (далее – БУ)	Управленческое решение о начале работы по преобразованию существующего бюджетного образовательного учреждения в автономное образовательное учреждение
2	Подготовительный	– Подготовка Плана мероприятий по переходу БУ в АУ; – проведение аудиторской проверки бухгалтерской отчетности; – проведение инвентаризации имущества и обязательств; – определение по результатам инвентаризации перечня недвижимого, особо ценного движимого и иного имущества, закрепляемого за создаваемым АУ; – подготовка информационных материалов для проведения разъяснительной работы с персоналом БУ; – разработка стратегии (программы) развития создаваемого АУ	Готовность существующего БУ к преобразованию в АУ
3	Подготовка и принятие решения о преобразовании в АУ	– Подготовка Предложения по переводу БУ в АУ по установленной форме и методике; – подготовка и принятие Постановления (решения) о преобразовании существующего БУ в АУ	Принятое постановление (решение) о преобразовании существующего БУ в АУ
4	Решение финансовых вопросов, связанных с деятельностью АУ	– Подготовка перечня услуг, требований к качеству услуг (работ), оказываемых создаваемым АУ; – подготовка проектов государственных заданий на оказание услуг (работ); – разработка системы показателей, характеризующих объем и качество услуг (работ), для финансирования выполнения государственных заданий; – разработка нормативов финансового обеспечения услуг (работ) для создаваемого АУ и нормативов затрат на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества, переданного АУ учредителем	Комплект документов, обеспечивающих финансовую основу деятельности АУ
5	Перевод в АУ	– Подготовка проектов учредительных и иных документов образуемого автономного учреждения; – назначение руководителя АУ; – формирование наблюдательного совета АУ; – изготовление печати, бланков и т. п.; – регистрация АУ в государственных органах; – открытие счета в банке или в казначействе; – перевод бюджетного учета БУ на план счетов финансово-хозяйственной деятельности АУ	Начало работы автономного учреждения

В исследованиях Г.Р. Хамидуллиной, А.В. Тимирясовой и др. также подчеркиваются особенности функционирования и финансирования автономных учреждений и говорится о необходимости введения новых организационных форм учреждений социальной сферы, в частности образовательных учреждений [10].

Методы исследования и результаты.

Для успешного перевода бюджетной организации в автономную форму необходимо рассмотреть модель данного перехода. Модель в нашем исследовании выступает теоретическим представлением о способе перехода бюджетной образовательной организации сферы физической культуры и спорта в автономную форму. Так, под моделью по мнению И.И. Хридиной понимается система, отражающая определенное явление или объект так, что это дает новую информацию о нем [11]. В своем исследовании В.А. Штофф выделяет следующие признаки модели: она отражает объект исследования; она способна замещать объект; ее изучение дает новую информацию об объекте [12].

Нами модель будет пониматься как упрощенный объект, сохраняющий лишь важнейшие свойства настоящего существующего объекта или системы и предназначенный для их изучения; упрощенное представление действительного объекта и/или протекающих в нем процессов [8].

Модель в нашем исследовании выступает теоретическим представлением о способе реализации преобразования бюджетной организации физической культуры и спорта в автономную. Под моделью понимается система, отражающая определенное явление или предмет так, что это дает новую информацию о нем. Ученые выделяют следующие признаки модели: она отражает объект следования; она способна замещать объект; ее изучение дает новую информацию об объекте. Метод научного познания, исследования при помощи модели называется моделированием. В своем исследовании мы опираемся на следующие этапы моделирования: построение модели; исследование, корректировка и апробация.

Для составления модели перехода образовательной организации сферы физической культуры и спорта из бюджетной формы в автономную нам необходимо выделить основные этапы перехода, содержание работы, которая должна быть проделана на каждом

этапе, и описать результат каждого этапа (табл. 1).

Для построения модели мы провели анализ реальной ситуации в организации и определили постановку задач. Выявленная последовательность этапов перехода бюджетной организации в автономную позволила нам построить модель, представленную на рисунке.

Рассмотрим более подробно этапы модели перехода бюджетной организации сферы физической культуры и спорта в автономную.

Модель перехода состоит из пяти этапов: предварительный, подготовительный, подготовка и принятие решения о преобразовании в автономное учреждение, решение финансовых вопросов, связанных с деятельностью автономного учреждения, и перевод учреждения в автономную форму.

1-й этап. Предварительный – включает в себя определение возможности и целесообразности создания автономного учреждения на базе уже существующего бюджетного. В результате этого этапа должно быть вынесено политическое решение о начале работы по преобразованию существующего бюджетного учреждения сферы физической культуры и спорта в автономную форму.

2-й этап. Подготовительный – определяет подготовку плана мероприятий по переходу бюджетной физкультурно-спортивной организации в автономную, также в него входят: проведение аудиторской (независимой) проверки бухгалтерской отчетности для выявления текущего финансового положения организации; проведение инвентаризации имущества и обязательств, определение по результатам данной проверки перечня недвижимого, особо ценного движимого и иного имущества, закрепляемого за создаваемым автономным физкультурно-спортивным учреждением. Необходимо на данном этапе также провести подготовку информационных материалов для проведения разъяснительной работы с персоналом преобразуемой организации и разработать стратегию развития создаваемого автономного учреждения.

К завершению данного этапа должны быть заключение аудиторской проверки бухгалтерской отчетности, перечень недвижимого, особо ценного движимого и иного имущества, а также разработанная стратегия развития данной организации. Прохождение данных работ будет свидетельствовать о готовности

бюджетной физкультурно-спортивной организации к преобразованию в автономную форму.

3-й этап. Подготовка и принятие решения о преобразовании в автономное учреждение. На данном этапе осуществляется подготовка Предложения по переводу бюджетной образовательной организации в автономную. Далее необходимо подготовить и принять Постановление о преобразовании организации в автономную. После принятия Постановления можно переходить к следующему этапу.

4-й этап. Решение финансовых вопросов, связанных с деятельностью автономного учреждения. Данный этап включает в себя подготовку перечня услуг, требований к качеству

услуг (работ), оказываемых создаваемым автономным учреждением, также необходимо подготовить проекты государственных заданий на оказание услуг, разработать систему показателей, характеризующих объем и качество услуг, для финансирования выполнения государственных заданий, разработать нормативы финансового обеспечения услуг для преобразуемого автономного учреждения физической культуры и спорта и нормативы затрат на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества, переданного автономному учреждению учредителем. По итогам данного этапа должен быть собран пакет документов, обеспечивающих финансовую основу деятельности автономного учреждения.



Модель перехода бюджетной образовательной организации сферы физической культуры и спорта в автономную

5-й этап. Подготовка перевода бюджетной образовательной организации в автономную форму. Регистрация организации в новой форме. Этот этап – заключительный в модели перевода бюджетной физкультурно-спортивной организации, включает в себя подготовку проектов учредительных и иных документов образуемого автономного учреждения. Также проводится назначение руководителя автономного учреждения, формируется наблюдательный совет автономного учреждения, идет подготовка и изготовление печати, бланков и т. п.

Также необходимо провести регистрацию преобразуемого учреждения в государственных органах, открыть счета в банке или в казначействе, перевести бюджетный учет бюджетного учреждения на план счетов финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения.

После выполнения данного этапа автономная образовательная организация может начинать свою деятельность.

Таким образом, при успешном прохождении всех этапов представленной модели будет обеспечен успешный переход бюджетной образовательной организации в автономную форму.

При переходе бюджетной образовательной организации сферы физической культуры и спорта в автономную форму необходимо учитывать не только представленные выше этапы перехода организации, но и мнение и готовность к данным преобразованиям персонала, который можно рассматривать как человеческие ресурсы, являющиеся основным потенциалом организации. Современные исследования проблем социально-культурной сферы базируются на концепции человеческого капитала, которая является приоритетной в экономике. Так, многие исследователи (Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Andreea Ibănescu, Madlena Nen и др.) подчеркивают, что развитие человеческих ресурсов сопряжено с необходимостью решения многих социальных, экономических, культурных, образовательных, психологических и др. проблем [13–16, 18].

Фактор ограниченности таких ресурсов особенно остро проявляется в задачах обновления образовательной деятельности. При этом существенно не сама по себе нехватка материальных или финансовых ресурсов, не длительность поиска необходимой информации или сложность доступа к ней. Важнее ограни-

ченность внутренних ресурсов организации, прежде всего человеческих ресурсов. Так, по мнению И.О. Котляровой именно качество человеческих ресурсов, определяемое мотивацией педагогов и других работников вуза, их отношением к проблемам деятельности своего образовательного учреждения, к способам решения этих проблем, видением будущего своей организации, во многом определяет потенциал развития образовательной организации [6].

Таким образом, развитие человеческих ресурсов в современных условиях чрезвычайно важно, поскольку значительно повышает конкурентоспособность организации на рынке. Как отмечает Г.Н. Сериков, развитие объектов управления позволяет существенно улучшить качество управления внутри организации, значительно повышает профессиональный уровень человеческих ресурсов, что в свою очередь приводит к конкурентоспособности организации [17]. Но, несмотря на то, что вопрос стратегического развития человеческих ресурсов рассматривается как один из основных в управлении современными организациями, многие образовательные организации еще не осознали важность этой деятельности.

Результаты и их обсуждение. На первом этапе исследования нами было проведено анкетирование педагогов и сотрудников организации, в котором участвовали 30 человек, анкета состояла из 14 вопросов, каждый из которых отражает принадлежность к одной из групп управленческих условий при переходе организации сферы физической культуры и спорта из бюджетной формы в автономную.

Результаты данного анкетирования представлены в табл. 2.

На вопрос «Доводит ли руководство до Вас цели организации?» ответы разделились примерно одинаково. Положительные ответы дали 16 чел., что составило 56,7 %, однако некоторые сотрудники считают, что руководство не доводит до персонала основные цели организации – это 14 чел., т. е. 43,3 % от общего количества анкетированных.

На вопрос «Достигаются ли цели организации в срок?» ответы разделились на 18 положительных и 12 отрицательных, что свидетельствует о том, что 60 % опрошенных считают, что цели достигаются в срок, а 40 % считают, что цели не достигаются в срок.

На вопрос «Анализируются ли выполненные задачи?» большинство сотрудников

организации (76,6 % от общего количества ответов) ответили отрицательно. Данный результат объясняется тем, что не все выполняемые задачи зависят от работы персонала, поэтому не все выполненные задачи анализируются.

На вопрос, доводятся ли до персонала вовремя и регулярно изменения в нормативной документации, ответили положительно 25 чел. (83,3 %), но при этом 5 человек (16,7 %) все же считают, что информация доводится до сотрудников с задержкой.

Примерно две трети опрошиваемых считают, что организация обеспечена квалифицированным персоналом – 66,6 % от общего количества, но 10 человек считают, что организация недостаточно обеспечена квалифицированными кадрами.

Работники организации считают психологический климат в организации благоприятным – 22 положительных ответа, что составило 73,3 %, однако 8 человек все же считают психологический климат в организации неблагоприятным.

Размер заработной платы считают достаточным всего 5 чел. (16,6 %), соответственно 25 анкетированных считают свой размер заработной платы недостаточным.

Достаточным обеспечение организации материально-технической базой считают 26 сотрудников, что составляет 86,6 %, однако

13,4 % сотрудников считают обеспечение материально-технической базы недостаточным.

Больше всего персонал не доволен обеспечением организацией дополнительных финансовых потоков – 73,3 %, но есть и часть персонала, которая довольна обеспечением организацией дополнительных финансовых потоков.

На вопрос «Поощряется ли Ваша инициативность со стороны руководства?» 10 человек считают, что их инициативность поощряется, а 20 человек (66,6 %) считают, что их инициативность не поощряется.

В таком же соотношении анкетированные считают, что уровень качества услуг соответствуют заявленному – 83,3 %, а 16,7 % считают, что уровень качества услуг ниже запланированного.

Большая часть опрошиваемых считают, что готовы принимать самостоятельно решения и брать на себя инициативу в затрудненных решениях задач – 73,3 %, 8 отрицательных ответов дали участники анкетирования, утверждая, что они не готовы брать на себя ответственность и инициативу при выполнении определенных задач.

Также почти половина опрошиваемых понимают разницу между бюджетной физкультурно-спортивной организацией и автономной – 65,7 %, но меньше половины опрошиваемых (14 человек) не знают таких отличий.

Таблица 2

Результаты анкетирования по изучению мнения сотрудников по переходу бюджетной образовательной организации в автономную форму на констатирующем этапе исследования

№ п/п	Вопрос	Ответы	
		Да	Нет
1	Доводит ли руководство до вас цели организации?	16	14
2	Достигаются ли цели организации в срок?	18	12
3	Анализируются ли выполненные задачи?	7	23
4	Регулярно ли доводят до вас изменения в нормативной документации организации?	25	5
5	Обеспечена ли организация квалифицированным персоналом?	20	10
6	Благоприятен ли психологический климат в организации?	22	8
7	Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?	5	25
8	Обеспечена ли организация материально-технической базой?	26	4
9	Обеспечена ли организация дополнительными финансовыми потоками?	8	22
10	Поощряется ли Ваша инициативность руководством?	10	20
11	Соответствует ли уровень качества услуги запланированному?	25	5
12	Готовы ли Вы самостоятельно принимать решения, брать на себя инициативу при затруднении в выполнении задачи?	22	8
13	Знаете ли Вы, чем отличается бюджетная образовательная организация от автономной образовательной организации?	16	14
14	Готовы ли Вы к переменам в организации?	20	10

Таблица 3

Результаты анкетирования сотрудников МАОУ ДЮСШ на формирующем этапе эксперимента

№ п/п	Вопрос	Ответы	
		Да	Нет
1	Доводит ли руководство до вас цели организации?	23	7
2	Достигаются ли цели организации в срок?	20	10
3	Анализируются ли выполненные задачи?	17	13
4	Регулярно ли доводят до вас изменения в нормативной документации?	26	4
5	Обеспечена ли организация квалифицированным персоналом?	22	8
6	Благоприятен ли психологический климат в организации?	22	8
7	Достаточный ли размер заработной платы?	19	11
8	Обеспечена ли организация материально-технической базой?	26	4
9	Обеспечена ли организация дополнительными финансовыми потоками?	23	7
10	Поощряется ли Ваша инициативность со стороны руководства?	19	11
11	Соответствует ли уровень качества услуги запланированному?	25	5
12	Готовы ли Вы самостоятельно принимать решения, брать на себя инициативу при затруднении в выполнении задачи?	24	6
13	Знаете ли Вы, чем отличается бюджетная организация от автономной?	24	6
14	Готовы ли Вы к переменам в организации?	25	5

Таблица 4

Оценка персоналом изменившихся условий функционирования
при переходе из бюджетной организации в автономную форму (формирующий этап эксперимента)

Вопрос	Кол-во положительных ответов	Оценка результата в %
Регулярно ли доводят до Вас изменения в нормативной документации?	25	83,3
Обеспечена ли организация квалифицированным персоналом?	20	66,7
Обеспечена ли организация материально-технической базой?	26	86,6
Обеспечена ли организация дополнительными финансовыми потоками?	8	26,7
Достигаются ли цели организации в срок?	18	60
Анализируются ли выполненные задачи?	7	23,3
Доводит ли руководство до Вас цели организации	16	53,3
Благоприятен ли психологический климат в организации?	22	73,3
Достаточный ли размер заработной платы?	5	16,7
Поощряется ли Ваша инициативность со стороны руководства?	10	33,3
Готовы ли Вы самостоятельно принимать решения, брать на себя инициативу при затруднении в выполнении задачи?	22	73,3
Соответствует ли уровень качества услуги запланированному?	25	83,3
Знаете ли Вы, чем отличается бюджетная организация от автономной?	16	53,3
Готовы ли Вы к переменам в организации?	20	66,7

Большая часть опрашиваемого персонала готовы к переменам в организации – 66,6 %, однако 33,4 % еще не готовы к переменам в организации.

После констатирующего этапа эксперимента, где нами выявлена степень удовлетворенности педагогов и сотрудников условиями деятельности муниципального бюджетного учреждения «Детско-юношеская спортивная школа», была внедрена модель по переводу этой организации из бюджетной формы в автономную. После завершения всех этапов перевода мы повторно проанкетировали персонал организации для выявления степени удовлетворенности изменившимися условиями.

С этой целью мы провели повторное анкетирование (формирующий этап эксперимента) среди тех же сотрудников организации, которые были опрошены и на констатирующем этапе эксперимента. Результаты представлены в табл. 3.

Количество положительных ответов на предлагаемые вопросы увеличилось, что подтверждает рост степени удовлетворенности условиями своего труда. Результаты положительных ответов представлены в процентах в табл. 4, чтобы удобнее было оценить степень удовлетворенности персонала.

Таким образом, анализируя полученные данные анкетирования, можно сделать вывод,

что педагоги и сотрудники МБУ ДЮСШ готовы к преобразованию организации из бюджетной формы в автономную.

Проведем анализ результатов повторного анкетирования после внедрения разработанных нами управленческих условий и апробации модели перехода бюджетной образовательной организации в автономную.

На вопрос «Доводит ли руководство до Вас цели организации?» ответы разделились примерно одинаково. Положительные ответы составили 76,6 %, но 23,3 % все же считают, что руководство не доводит до персонала основные цели организации.

Отвечая на вопрос «Достигаются ли цели организации в срок?», 66,7 % опрошенных считают, что цели достигаются в срок, а 33,3 % анкетированных все же считают, что цели не достигаются в срок.

На вопрос «Анализируются ли выполненные задачи?» 56,7 % удовлетворены состоянием данного процесса в организации.

При ответе на вопрос «Доводятся ли до персонала вовремя и регулярно изменения в нормативной документации?» ответили положительно 86,7 %, но 13,3 % считают, что информация доводится до сотрудников с задержкой.

Большинство опрошенных считают, что организация обеспечена квалифицированным персоналом, – 73,3 % от общего количества. Работники организации считают психологический климат в организации благоприятным – также 73,3 %, однако 8 человек считают психологический климат в организации неблагоприятным. Размер заработной платы считают достаточным всего 63,3 %, соответственно 11 анкетированных считают свой размер заработной платы недостаточным. Достаточным обеспечение организации материально-технической базой считают 86,6 %.

Персонал доволен обеспечением организации дополнительными финансовыми потоками – 76,6 %. На вопрос «Поощряется ли Ваша инициативность со стороны руководства?» 63,3 % считают, что их инициативность поощряется. Уровень качества услуг соответствуют заявленному – считают 83,3 % сотрудников.

Большинство опрошенных считают, что готовы принимать самостоятельно решения и брать на себя инициативу в затрудненных решениях задач, – 80 %. Также 80 % опрошенных понимают разницу между бюджетной

физкультурно-спортивной организацией и автономной формой такой организации.

Таким образом, большая часть опрошиваемого персонала – 83,3 % готовы к переменам в организации.

Далее рассмотрим изменение удовлетворенности персонала условиями труда в организации в связи с внедрением модели перехода организации сферы физической культуры и спорта из бюджетной формы в автономную форму. Изменения выразим в приросте значений, которые выражены разницей между результатами формирующего этапа эксперимента (повторное анкетирование) и констатирующего этапа (первое анкетирование). Значения выражены в абсолютных величинах – процентах (табл. 5).

Таким образом, анализируя изменения степени удовлетворенности персонала при переходе организации физической культуры и спорта из бюджетной в автономную форму, можно оценить эффективность разработанной и примененной нами модели перехода организации физической культуры и спорта.

Регулярность доведения изменений в нормативной документации до персонала после введения новых условий выросла на 3,4 %, что означает, что ответственность в данной сфере администрации учреждения повысилась.

Обеспечение организации квалифицированным персоналом также повысилось на 7,4 %, что говорит о том, что организации для повышения своей эффективности необходимы квалифицированные и компетентные специалисты.

В связи с переходом организации в автономную форму расширилось количество услуг и появилась возможность кредитования в банковских организациях, тем самым повысилось количество дополнительных финансовых потоков.

В связи с прямой зависимостью выполненных задач и заработной платой сотрудников задачи теперь анализируются более тщательно, прирост составил 33,4 %.

Изменился и процент удовлетворения процессом достижения целей организации, доводимых теперь до персонала, – повышение составило 22,4 %.

Вследствие повышения количества предоставляемых услуг организацией соответственно повысился и уровень заработной платы, процент работников, удовлетворенных размером зарплаты, повысился на 46,6 %.

Таблица 5

Изменение степени удовлетворенности персонала при переходе из бюджетной формы в автономную форму

Вопрос	Результаты констатирующего этапа эксперимента, %	Результаты формирующего этапа эксперимента, %	Δ значений (прирост), %
Регулярно ли доводят до Вас изменения в нормативной документации?	83,3	86,7	3,4
Обеспечена ли организация квалифицированным персоналом?	66,7	73,3	7,4
Обеспечена ли организация материально-технической базой?	86,6	86,6	0
Обеспечена ли организация дополнительными финансовыми потоками?	26,7	76,6	49,9
Достигаются ли цели организации в срок?	60	66,7	6,7
Анализируются ли выполненные задачи?	23,3	56,7	33,4
Доводит ли руководство до Вас цели организации?	53,3	75,7	22,4
Благоприятен ли психологический климат в организации?	73,3	73,3	0
Достаточный ли размер заработной платы?	16,7	63,3	46,6
Поощряется ли Ваша инициативность со стороны руководства?	33,3	63,3	30
Готовы ли Вы самостоятельно принимать решения, брать на себя инициативу при затруднении в выполнении задачи?	73,3	80	6,7
Соответствует ли уровень качества услуги запланированному?	83,3	83,3	0
Знаете ли Вы, чем отличается бюджетная организация от автономной?	53,3	80	26,7
Готовы ли Вы к переменам в организации?	66,7	83,3	16,6

Так как появилась зависимость от качества и количества проделанной работы у всех членов организации, они стали более инициативны (повышение показателя на 6,7 %), повысился их материальный доход, в связи с этим и руководство организации стало более активно поощрять сотрудников (прирост на 30 %).

Сегодня персонал осведомлен о формах бюджетных организаций и понимает, чем отличается бюджетная организация от автономной (прирост на 26,7 %). В связи с этим сотрудники стали более подготовлены к переменам организации (увеличение удовлетворенности на 16,6 %).

Выводы. По результатам исследования можно сделать вывод, что наблюдается положительная динамика удовлетворенности педагогов и сотрудников при реализации модели перехода бюджетной образовательной физкультурно-спортивной организации в автономную форму.

При переходе бюджетной организации физической культуры и спорта в автономную форму ответственность управляющего блока

возрастает, так как успешность, доход и развитие организации зависит от организационно-правовых условий в организации.

Предложенная модель преобразования бюджетных организаций в автономные учреждения может использоваться при подготовке преобразования иных типов учреждений отрасли физической культуры и спорта, нуждающихся в данном переводе.

Литература

1. Андреева, Н.И. Реформирование системы отношений учреждений сферы образования с региональным бюджетом на примере муниципального общеобразовательного учреждения «Калининградский морской лицей» / Н.И. Андреева, Э.С. Борисенко // *Балтийский эконом. журнал.* – 2011. – № 2 (6). – С. 18–27.
2. Арланова, О.И. Управление финансовыми ресурсами автономных учреждений / О.И. Арланова, М.О. Гаврилова, А.А. Щукина // *Современные проблемы науки и образования.* – 2015. – № 1 (1). – С. 752.

3. Артемьева, Л.А. Нормативный регламент автономизации образовательных учреждений: Федеральная методика или региональная технология? / Л.А. Артемьева, А.С. Бурмистрова // *Научные исследования в образовании*. – 2011. – № 8. – С. 8–19.
4. Боровская, М.А. Методическое пособие по переходу федерального государственного образовательного учреждения в автономное учреждение / М.А. Боровская, К.Г. Власенко, Т.В. Королева. – Ростов н/Д., 2009. – 55 с.
5. Карпова, С.И. Управление образовательным учреждением (школой, гимназией, лицеем) с учетом современных тенденций модернизации образования / С.И. Карпова, О.А. Любченко // *Вестник Моск. город. пед. ун-та. Серия «Педагогика и психология»*. – 2012. – № 4 (22). – С. 74–88.
6. Котлярова, И.О. Роль социального партнерства в социальной политике, направленной на самореализацию человека / И.О. Котлярова, Г.Н. Сериков // *Социальная педагогика в России. Научно-методический журнал*. – №. 3. – 2010. – С. 22–26.
7. Петров, С.М. Бюджетные образовательные учреждения: реформирование и последствия перевода в автономные учреждения / С.М. Петров, Л.Ю. Грудцына // *Образование и право*. – 2011. – № 2. – С. 94–105.
8. Понятие модели // *Викиверситет*. – <https://ru.wikiversity.org/w/index.php?> (дата обращения: 12.12.2018).
9. Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». – <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.12.2018).
10. Хамидуллина, Г.Р. Автономные учреждения: особенности функционирования и финансирования / Г.Р. Хамидуллина, А.В. Тимирясова, И.В. Миргалеева и др.; под науч. ред. Г.Р. Хамидуллиной. – Казань: Изд-во «Познание» ИЭУП, 2008. – 148 с.
11. Хридина, И.И. Понятийно-терминологический словарь: управление образованием как социальной системой / И.И. Хридина. – Екатеринбург: Урал. изд-во, 2003. – 381 с.
12. Штофф, В.А. Моделирование и философия / В.А. Штофф. – М.: Наука, 1966. – 301 с.
13. Andrioni, F. Plea. For The Development of Human Resources Through Professional Training in Romania / F. Andrioni, L. Popp // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 62. – P. 413–417.
14. Ibănescu, A. How Do Novice Specialists in Human Resources Develop their Professional Identity? / A. Ibănescu // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 187. – P. 596–600.
15. Knowles, Malcolm S. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development / Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson. – Routledge, 2014. – 402 p.
16. Nen, M. Professional Insertion of Highly Qualified Human Resources. Case Study – Romania / M. Nen // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 191. – P. 1891–1896.
17. Serikov, G. Municipal education system teachers' preparing for innovations in the school educational process / G. Serikov, A. Shevtsov, Y. Naydanova // *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM*. – 2016. – B. 1. – Vol. 3. – P. 657–662.
18. Voloshina, I. Lifelong Learning for University Human Resource Development / I. Voloshina, I. Kotlyarova // *INTED2017 Proceedings*. – 2017. – P. 2669–2673.

Богдан Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, декан факультета экономики, юриспруденции и гуманитарных наук, зав. кафедрой менеджмента и экономики в спорте, Уральский государственный университет физической культуры, г. Челябинск, Bogdan.57@mail.ru.

Поступила в редакцию 25 февраля 2019 г.

TRANSITION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT INTO OFFLINE FORM AS A TOOL TO IMPROVE STAFF SATISFACTION

N.V. Bogdan, Bogdan.57@mail.ru

Ural State University of Physical Education, Chelyabinsk, Russian Federation

Currently, one of the priorities of the education system reform is the transfer of budgetary educational institutions in an autonomous form. This will improve the quality of educational institutions. New form of education in educational organizations of sports orientation related to additional education, will be beneficial to improve the efficiency of public spending and improve the quality of services provided. Nevertheless, the need to transfer the budget organizations of physical culture and sport into autonomous ones is not effective enough, since the model of this transformation has not been fully developed. The current need for effective use of financial, human and material resources is not sufficiently satisfied in the management system of the organization of physical culture and sports. This article is an attempt to solve these problems by building a model of the transfer of budgetary education organization in an autonomous form, necessary to improve the efficiency of the organization and increase the academic staff and employees satisfaction of the changes taking place in the organization.

To determine the degree of academic staff satisfaction with the changes in the organization in the process of translating it into an autonomous form, the methods of scientific literature review, modeling, questionnaires, statistical data processing were used.

The theoretical significance of the study is a transformation model of budgetary educational organizations of physical culture and sports in autonomous institutions. The practical significance of the study is that the developed stages of transformation of budgetary educational organizations of physical culture and sports in autonomous institutions can be used for other organizations, in the development of programs, strategic plans, management decisions in municipalities.

Keywords: educational organization of the sphere of physical culture and sports, budget organization, autonomous organization, transition model, autonomous form.

References

1. Andreyanova N.I., Borisenko E.S. [Reforming the System of Relations Between Educational Institutions with the Regional Budget on the Example of the Municipal Educational Institution "Kalinin-grad Sea Lyceum"]. *Baltic Economic Journal*, 2011, no. 2 (6), pp. 18–21. (in Russ.)
2. Arlanova O.I., Gavrilova M.O., Shchukina A.A. [Management of Financial Resources of Autonomous Institutions]. *Modern Problems of Science and Education*, 2015, no. 1 (1), p. 752.
3. Artem'eva L.A., Burmistrova A.S. [Normative Regulation of Autonomy of Educational Institutions: Federal Methodology or Regional Technology]? *Research in education*, 2011, no. 8, pp. 8–19. (in Russ.)
4. Borovskaya M.A., Vlasenko K.G., Koroleva T.V. *Metodicheskoe posobie po perekhodu federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya v avtonomnoe uchrezhdenie* [Methodological Guide to the Transition of the Federal State Educational Institution to an Autonomous Institution]. Rostov-na-Donu, 2009. 55 p.
5. Karpova S.I., Lyubchenko O.A. [Management of Educational Institution (School, Gymnasium, Lyceum) Taking into Account Modern Trends of Modernization of Education]. *Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Ser. Pedagogy and Psychology*, 2012, no. 4 (22), pp. 74–88. (in Russ.)
6. Kotlyarova I.O., Serikov G.N. [The Role of Social Partnership in Social Policy Aimed at Human Self-Realization]. *Social Pedagogy in Russia. Scientific and Methodical Journal*, 2010, no. 3, pp. 22–26. (in Russ.)
7. Petrov S.V., Grudtsyna L.Yu. [Budgetary Educational Institutions: Reform and Consequences of Transfer to Autonomous Institutions]. *Education and Law*, 2011, no. 2, pp. 94–105. (in Russ.)

8. *Ponyatie modeli* [The Concept of the Model]. Available at: <https://ru.wikiversity.org/w/index.php?> (accessed 12.12.2018).
9. *Federal'nyy zakon ot 03.11.2006 №174-FZ "Ob avtonomnykh uchrezhdeniyakh"* [Federal Law of 03.11.2006 No. 174-FZ "On Autonomous Institutions"]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 22.12.2018).
10. Khamidullina G.R., Timiryasova A.V., Mirgaleeva I.V., Gusarova L.V., Zhilina N.N. *Avtonomnye uchrezhdeniya: osobennosti funktsionirovaniya i finansirovaniya* [Autonomous Institutions: Features of Functioning and Financing]. Kazan', Poznanie IEUP Publ., 2008. 148 p.
11. Khirdina N.N. *Ponyatiynno-terminologicheskii slovar': upravlenie obrazovaniem kak sotsial'noy sistemoy* [Conceptual and Terminological Dictionary: Management of Education as a Social System]. Ekaterinburg, Ural'skoe izdatel'stvo Publ., 2003. 381 p.
12. Shtoff V.A. *Modelirovanie i filosofiya* [Modeling and Philosophy]. Moscow, Nauka Publ., 1966. 301 p.
13. Androni F., Popp L. Plea. For The Development of Human Resources Through Professional Training in Romania. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 62, pp. 413–417. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.067
14. Ibănescu A. How Do Novice Specialists in Human Resources Develop their Professional Identity? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 187, pp. 596–600. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.03.111
15. Knowles Malcolm S., Holton III Elwood F., Swanson Richard A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Routledge Publ., 2014. 402 p. DOI: 10.4324/9781315816951
16. Nen M. Professional Insertion of Highly Qualified Human Resources. Case Study – Romania. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 191, pp. 1891–1896. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.615
17. Serikov G., Shevtsov A., Naydanova Y. Municipal Education System Teachers' Preparing for Innovations in the School Educational Process. *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM*, 2016, b. 1, vol. 3, pp. 657–662.
18. Voloshina I., Kotlyarova I. Lifelong Learning for University Human Resource Development. *INTED2017 Proceedings*, 2017, pp. 2669–2673. DOI: 10.21125/inted.2017.0734

Received 25 February 2019

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Богдан, Н.В. Перевод бюджетной образовательной организации физической культуры и спорта в автономную форму как инструмент повышения удовлетворенности персонала / Н.В. Богдан // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2019. – Т. 11, № 2. – С. 6–18. DOI: 10.14529/ped190201

FOR CITATION

Bogdan N.V. Transition of Educational Organizations of Physical Culture and Sport into Offline Form as a Tool to Improve Staff Satisfaction. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Education. Educational Sciences*. 2019, vol. 11, no. 2, pp. 6–18. (in Russ.) DOI: 10.14529/ped190201
