

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование подходов к привлечению и удержанию  
персонала поколения Z  
(на примере МАУ ДО «ДТШ»)

Обучающийся

А.А. Мордяшова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Работу выполнила Мордяшова А.А.

Тема Совершенствование подходов к привлечению и удержанию персонала поколения Z (на примере МАУ ДО «ДТШ»).

Цель исследования: разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что, привлечение и удержание молодого персонала в муниципальных учреждениях, является необходимостью.

Реалиями нашего времени является старение трудовых коллективов муниципальных учреждений.

В данной работе рассмотрены разные поколения, определены их особенности для лучшего понимания, как необходимо привлекать молодых сотрудников и чем их удерживать.

Объектом исследования являлось муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детская театральная школа».

Предметом исследования были методы привлечения и удержания персонала поколения «Z».

Результаты бакалаврской работы помогут учреждению совершенствовать мероприятия по привлечению и удержанию персонала молодого поколения «Z».

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы и приложения. Общий объём работы 52 страницы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения «Z» .....	6
1.1 Ценности различных поколений сквозь призму Теории Поколений .....	6
2 Организационно-экономическая характеристика муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детская театральная школа» (МАУ ДО «ДТШ»).....	18
2.1 Характеристика МАУ ДО «ДТШ» .....	18
2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в МАУ ДО «ДТШ».....	28
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в МАУ ДО «ДТШ» .....	35
3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z .	35
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	41
Заключение .....	45
Список используемой литературы и используемых источников.....	47
Приложение А Анкета удовлетворённости персонала .....	51

## Введение

Тема бакалаврской работы: Совершенствование подходов к привлечению и удержанию персонала поколения «Z» (на примере муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детская театральная школа» (МАУ ДО «ДТШ»)).

Актуальность темы обусловлена следующим, в дополнительном образовании России среди трудовых коллективов есть проблема старения работников. Основной работающий персонал – это сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста. Привлечение на работу молодых специалистов является первостепенной задачей многих отраслей. Молодые кадры необходимы для развития любой сферы деятельности.

На рынок труда ежегодно приходит все большее количество молодых сотрудников поколения «Z», а для работодателей необходимостью является привлечение и удержание данного персонала.

Целью бакалаврской работы является: разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

Для достижения намеченной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения «Z»;
- провести анализ организационно-экономической деятельности МАУ ДО «ДТШ»;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

Объектом исследования является муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детская театральная школа».

Предмет исследования – это методы привлечения и удержания персонала поколения «Z».

Использован исследовательский подход на примере теории поколений. Проанализированы публикации и литература описывающие данную теорию. Проведён анализ нормативно-правовых актов и интервью со специалистами поколения «Z».

Дэвид Стиллман, исследуя проблемы поколений около двадцати лет совместно со своим сыном, представителем данного поколения написал книгу «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык».

Результаты данной работы позволят учреждению стать привлекательным для молодых специалистов, применять методики по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

Во введении описывается актуальность проблемы, необходимость применения современных методик по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

В первой части проведён анализ ценностей поколений и факторов, влияющих на их формирование. Приведены теоретические аспекты привлечения и мотивации персонала.

Во второй части описаны организационно-экономические характеристики МАУ ДО «ДТШ», проведён анализ организационного состояния исходя из методик по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

В третьей части описаны мероприятия по улучшению кадровой политики МАУ ДО «ДТШ» и дана оценка их эффективности.

В заключении сделаны выводы по общему содержанию работы и предложенным мероприятиям, направленным на привлечение и удержание персонала поколения «Z» в МАУ ДО «ДТШ».

# **1 Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения «Z»**

## **1.1 Ценности различных поколений сквозь призму Теории Поколений**

Для рассмотрения данной темы необходимо познакомиться с теорией поколений.

Авторами теории являются американские писатели и историки Уильям Штраус и Нейл Хоув. Которые рассматривают поколение, как объединение групп людей, рождённых в один промежуток времени или представляющих один период жизни: молодость, средний возраст, старость. Авторы предлагают использовать временной промежуток примерно в двадцать лет для определения одного поколения. Теория подразумевает, что схожие группы формируются под влиянием одинаковых окружающих событий. С изменением внешних факторов изменяются взгляды, устои и формируются различия у разных групп людей [11].

Книги, написанные данными авторами в соавторстве, содержат в основном описание истории Соединённых Штатов Америки. А, также авторами были изучены группы поколений и в других странах, в следствии чего были выявлены повторяющиеся модели поведения [16].

В России исследованиями поколений занимались: Теодор Шанин ректор Московской высшей школы социальных и экономических наук, социолог Юрий Левада, доктор экономических наук Вадим Радаев, Евгения Шамис, Евгений Никонов и другие [1].

Разница в работах наших исследователей и американских заключается в применении данной теории на наших исторических вехах, поэтому несёт некоторые различия в характерных чертах поколений и временных рамках.

В работах Ю. Левады и В. Радаева поколения рассматриваются не такими большими временными отрезками, а как бы делятся на подгруппы.

Так как в России (ранее Советском Союзе) другие события оказывали влияние на формирование ценностей поколения [3].

Поколения по теории Н. Хоува и У. Штрауса (Таблица 1) [16].

Таблица 1 – События, повлиявшие на формирование ценностей поколения в Америке

Поколение	Годы рождения	События оказавшие влияние на поколение (в Америке)
Величайшее поколение	1901-1927	Первая мировая война Джаз Великая депрессия Вторая мировая война
Молчаливое поколение	1928-1945	Великая депрессия Вторая мировая война Холодная война Рок-н-рол
Бэби-бумеры	1946-1964	Холодная война Рок-н-рол Рок-музыка Развитие контркультуры
Поколение X	1965-1981	Окончание холодной войны
Поколение Y Миллениалы	1982-2000	Террористические акты Война с терроризмом Мировой экономический кризис
Поколение Z	2001-2016	Развитие интернета Смартфоны

Теория поколений одновременно вызывает критику и интерес, имеет своих продолжателей, которые продолжают совершенствовать исследования поколений.

Исследования Ю. Левады и В. Радаева не стали использоваться массово, так как имеют глубокий характер, а исследования американских авторов (за что и подвергаются критике) стали широко применяться в HR-менеджменте.

Одними из исследователей теории поколений в России являются Евгения Шамис кандидат наук по специальности психолингвистика и

Евгений Никонов эксперт-консультант в области маркетинга, продаж и управления проектами. Они проводят множество опросов, интервью для изучения современных поколений [10].

Группой авторов под руководством Е. Шамис теория поколений Н. Хоува и У. Штрауса была адаптирована под реалии России, и получила массовое распространение (Таблица 2) [1].

Таблица 2 – События, повлиявшие на формирование ценностей поколения в России

Поколение	Годы рождения	События оказавшие влияние на поколение (в России)
Мобилизационное поколение (Величайшее поколение)	1938 и ранее	Революционные события 1905 и 1917 годов Коллективизация Электрификация
Поколение оттепели (Молчаливое поколение)	1939-1946	Сталинские репрессии Великая Отечественная Война Восстановление разрушенной страны Открытие антибиотиков
Поколение застоя (Бэби-бумеры)	1947-1967	Советская «Оттепель» СССР – мировая супердержава Покорение космоса Холодная война
Реформенное поколение (Поколение X)	1968-1981	Перестройка СПИД Война в Афганистане
Поколение Миллениалов (Поколение Y)	1982-2000	Распад СССР Террористические акты Военные конфликты Развитие цифровых технологий
Поколение Z	2001 и позднее	Развитие цифровых технологий

Результаты исследований американских и российских авторов имеют схожие понятия, которыми и необходимо воспользоваться в данной работе.

Следует отметить, что под рассмотрение попадают пять поколений.

Это те, кто завершает свою трудовую деятельность, те, кто трудится и достиг определённых высот, те, кто трудится и совершенствуется в своей



деятельности, те, кто начинает свою трудовую деятельность и те, кто только ищет себя на этом пути.

Для применения на практике теории поколений необходимо изучить чем одно поколение отличается от другого, какие имеет ценности, приверженности, слабости и сильные стороны.

Рассмотреть необходимо следующие поколения:

- поколение, родившееся в период 1923 – 1943 годов называется «Молчаливое поколение»;
- поколение, родившееся в период 1943 – 1963 годов называется «Бэби-бумеры»;
- поколение, родившееся в период 1963 – 1984 годов называется «X» (потерянное или неизвестное поколение);
- поколение, родившееся в период 1985 – 2000 годов называется «Y» (поколение нексст или миллениалы, эхо-бумеры);
- поколение, родившееся в период 2000 – 2020 годов называется «Z» (зумеры или хоумлендеры).

«Молчаливое поколение» или «Потерянное поколение» формировалось при сталинских репрессиях, Второй мировой войне, занималось восстановлением разрушений после войны, в их время были открыты антибиотики. Ценности данного поколения – это преданность, соблюдение правил, уважение, честь, терпение.

«Бэби-бумеры» или «Победители» (в данном случае необходимо отметить, что существует разница между представителями этого поколения в Америке и Советском Союзе) поколение формировалось при условиях «Холодной войны», смерти Сталина, «оттепели», покорении космоса, бесплатной и доступной медицины, образовании доступном всем. Ценности данного поколения – это коллективизм, командный дух, оптимизм, личностный рост, культ молодости.

Поколение «X» или «Неизвестное поколение» формировалось при продолжении «Холодной войны», появлении вируса иммунодефицита

человека, распространении наркотиков, войны в Афганистане, перестройке. Данные события сформировали ценности поколения – готовность к изменениям, равноправие, техническая грамотность, конкуренция, выживание, индивидуализм, надежда только на себя.

Поколение «Y» или «Поколение Миллениума» формировалось при распаде Советского Союза, терактах и военных конфликтах, завершении «Холодной войны», развитии компьютерных технологий, информационной революции, экономическом подъёме. Ценности сложившиеся у этого поколения – это разносторонние интересы, гражданский долг, ответственность, немедленное вознаграждение.

Поколение «Z» или «Зумеры» формировалось в новой цифровой реальности с огромным количеством гаджетов, социальных сетей, в период пандемии. Ценности сформировавшиеся у этого поколения – это комфортные условия для жизни и работы, свободное общение, возможность «посмотреть мир», быстрый карьерный рост, достойная оплата труда.

Что такое ценность – понятие, используемое в философии и социологии, важность, значимость, польза.

Имея представление о ценностях и приверженностях поколений можно выявить качественное своеобразие каждого поколения.

Доктор социологических наук Виктория Семенова предложила стратегию качественного и количественного подходов при изучении поколений. В своей статье предлагает соединить качественный и количественный подходы. При опросе респондентов соединив два подхода можно выяснить, количество относящих себя к определённой категории и определить характерные черты присущие определённой категории. То есть можно сделать вывод, что качественный показатель – это поиск мотивирующих факторов [12].

Руководителям, имеющим в подчинении представителей разных поколений необходимо, используя индивидуальный подход, найти и закрепить взаимодействие между сотрудниками коллектива.

Самым молодым поколением является поколение «Z» на его изучение направлена данная работа.

Ознакомившись с теорией поколений, изучив подходы разных авторов можно сделать следующие выводы.

Теория поколений описывает цикличность явлений, оказывающих определённое влияние на группы людей.

Сформировавшиеся группы имеют схожие ценности в жизни. Зная ценности каждой возрастной группы можно подобрать мотивирующие факторы для привлечения и удержания персонала.

Далее приведены данные Росстата на 1 января 2022 года, где показано процентное соотношение возрастных категорий (трудоспособного населения) по отношению ко всем жителям России (Рисунок 1) [15].

Поколение «Бэби-бумеров» (в возрасте 55-69 лет) 18,8%; поколение «X» (в возрасте 40-54 лет) 21%; поколение «Y» (в возрасте 25-39 лет) 23,1%; поколение «Z» (в возрасте 15-24 лет) 9,5%.

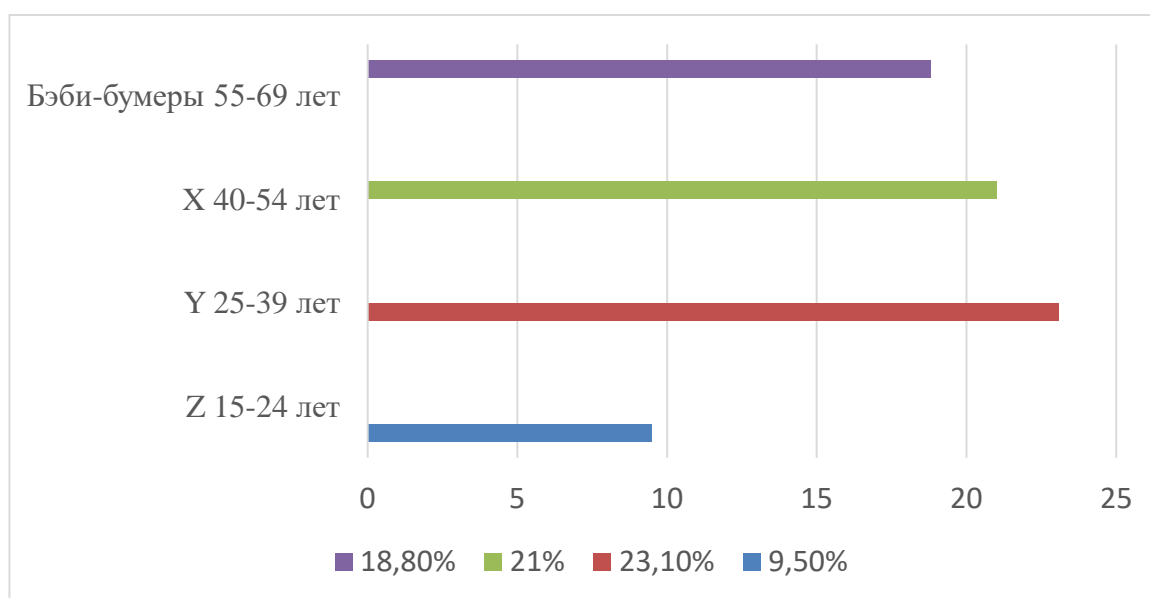


Рисунок 1 – Соотношение трудоспособного населения по поколениям по отношению ко всем жителям России

Но если сместить временные рамки и увеличить возраст «зумеров», то картина будет следующей (Рисунок 2).

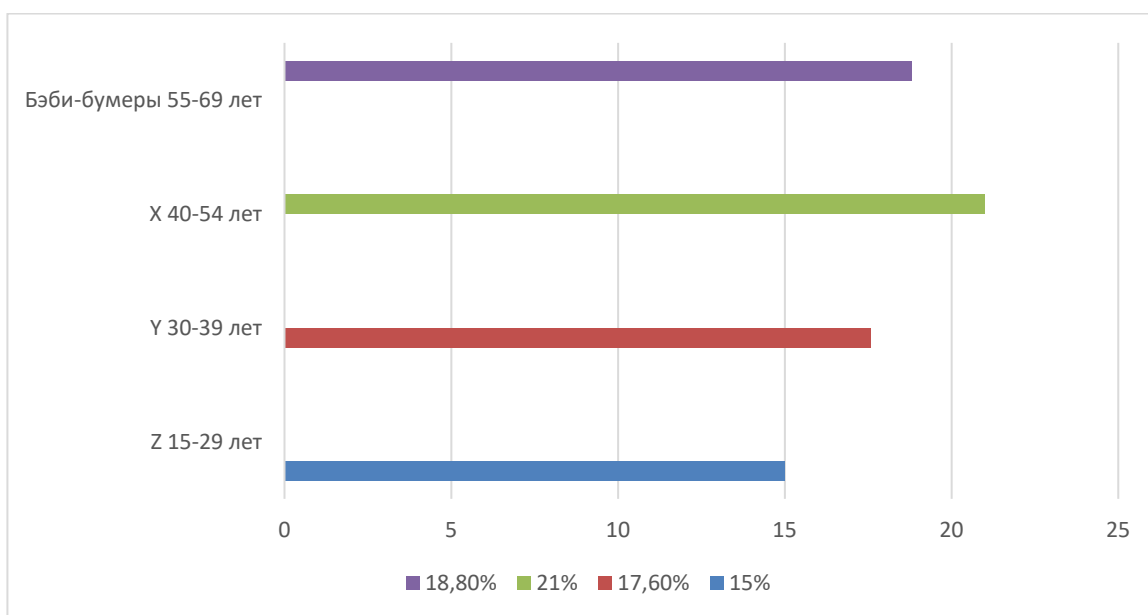


Рисунок 2 – Соотношение трудоспособного населения по поколениям по отношению ко всем жителям России

Это говорит о том, что поколение «Z» вступает в активную трудовую фазу и работодателям необходимо владеть информацией для привлечения и удержания данного молодого поколения.

В ближайшее время, это поколение будет задавать ритм работы. Молодые люди не представляют свою жизнь без интернета, а значит рабочие места должны соответствовать запросам молодёжи. Совершенствование рабочих мест положительно отразится и на других поколениях ведь и «игреки», и «иксы» уже прекрасно владеют новыми технологиями [13].

К теории поколений некоторые относятся скептически, другие напротив чрезмерно ею увлекаются, но, если эти знания помогут наладить взаимодействие в коллективах, привлечь сотрудников и увеличить общую эффективность работы, то ими необходимо воспользоваться.

В следующем разделе следует подробнее рассмотреть особенности мотивации и привлечения персонала поколения «Z».

В данной главе предстоит рассмотреть методы мотивации и привлечения персонала придерживаясь теории поколений.

Для мотивации необходимо разбираться в человеческих потребностях. Потребности приводят человека к активности, заставляя человека ставить цели и достигать их [23].

Согласно работам американского психолога Генри Мюррея потребности делятся на первичные и вторичные. А, так же различаются явные и латентные потребности – эти формы существования потребностей определяются способами их удовлетворения [17].

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу, профессора психологии, заключается в следующем, пока не удовлетворена более мощная потребность другая потребность не возникает. Поэтому последователи его идей изображают теорию потребностей в виде пирамиды [11]. На рисунке 3 представлена иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

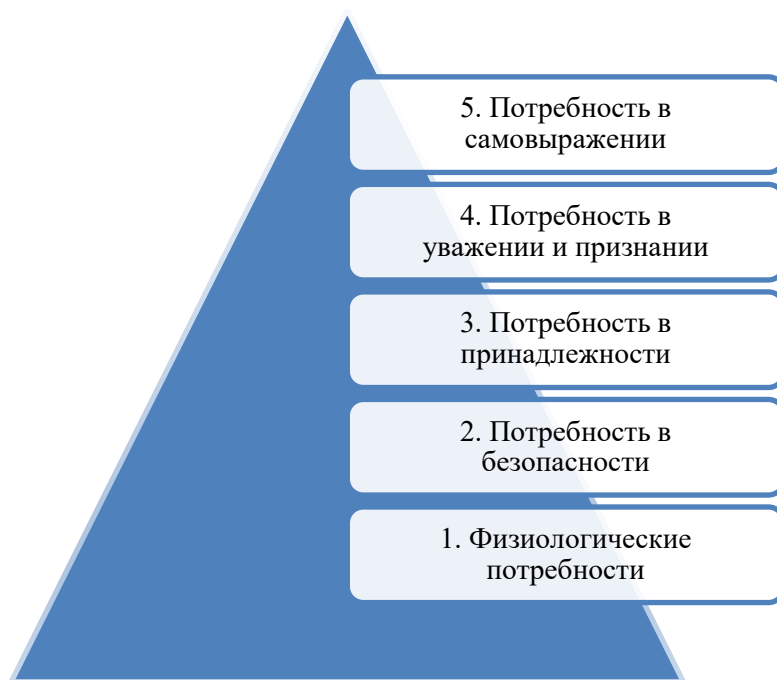


Рисунок 3 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Далее необходимо рассмотреть теории мотивации персонала Х, Y, Z.

Стоит отметить, что теория X появилась благодаря Фредерику Тейлору, инженеру, основоположнику научной организации труда и менеджмента. Основная мысль данной теории о том, что работников необходимо контролировать, работники избегают ответственности, работники пассивны, а главной мотивацией является материальная мотивация [18].

Дугласу МакГрегору, американскому профессору менеджмента, принадлежит теория «X и Y». Он продолжил изыскания Ф. Тейлора и сформулировал два подхода к управлению человеческими ресурсами. Согласно теории X – это авторитарное регулирование и контроль сотрудников. Теория Y – это доверие между руководством и сотрудниками, нечто противоположное теории X. Мотивация должна быть не только материальной, а также сотрудники должны понимать и разделять цели общего дела [4].

Теория Z Уильяма Оучи, профессора Калифорнийского университета, самая молодая. У. Оучи основывался на работах Д. МакГрегора и послевоенном опыте Японии. Эффективная работа – это коллективная работа, работа в стабильном коллективе, перспективы роста, забота компании о благополучии сотрудников [5].

Исходя из этого необходимо понимать, что все теории – это только теории, а на практике необходимо быть тонким психологом и в разных ситуациях использовать индивидуальные подходы. Потому что нет понятия о том, что какая-то из теорий правильная, все они могут быть применимы.

Поколение «Бэби-бумеров» в силу своего оптимизма, заинтересованности в личном росте и успешной карьере, как правило на сегодняшний день уже имеют постоянную работу и, если не случится нечто непоправимое не зависящее от их воли, не станут менять свое постоянное место работы на новое. Это поколение - работяги, испытывающие некий страх перед потерей работы. Особенности воспитания этого поколения не

дают им понять, для чего нужно мотивировать человека выполнять работу или повышать квалификацию, если человек хочет он и так будет это делать.

Поколение «X» – основной состав работоспособного населения. Люди этого возраста имеют хорошее образование и знают себе цену. Как мотивировать поколение «X»? Поколение, которое рассчитывает только на себя. В качестве привлечения таких сотрудников необходимо предоставлять возможности: карьерного роста, выполнения сложных и интересных задач, повышения квалификации.

Для таких сотрудников необходимо владеть информацией о целях компании, быть сопричастными к управленческим решениям. Понимая и разделяя стратегию компании, готовы преодолевать трудности и добиваться высоких результатов.

Поколение «Y» выросшее в период экономического подъёма, ожидает от трудовой деятельности быстрого карьерного роста. Обладающие компьютерной грамотностью могут сочетать одновременно работу и обучение дистанционно. Рассчитывают сразу на высокооплачиваемые должности.

Исходя из исследований, проводимых Дэвидом Стиллманом совместно с Институтом корпоративной производительности, проведя опросы молодых людей в возрасте от 15 до 21 года, сосредоточившись на отношениях в коллективе, его исследования показали, что поколение «Z» отличается от представителей предыдущего поколения [8].

Необходимо понять, что же ценит молодое поколение и ожидает от своего работодателя. На основе исследований западных компаний, данных Росстата, а также внутренней статистики собеседований и входящих резюме компании «Ingate» сформированы следующие данные:

- осведомлённость о компании;
- индивидуальные задачи;
- корпоративная социальная ответственность;
- переоценка классического образования;

- баланс ценностей;
- компенсации и льготы;
- гибкость [9].

Зеты или зумеры молодое поколение, активно вступающее в трудовой возраст. Поколение, родившееся с телефоном в руках. С такими непохожими на другие поколения необходимо считаться и научиться трудиться вместе.

Заинтересовать и привлечь в компанию их можно – это несомненно должны быть новые технологии. Ведущие компании рекомендуют:

- необходимо иметь свой бренд, обязательно раскручивать его в интернет пространстве;
- предоставлять возможность обучения в процессе работы;
- предоставить гибкий график;
- молодой сотрудник должен понимать на какую вакансию его приглашают и какой возможен карьерный рост;
- компании необходим «живой» карьерный сайт;
- коммуникации должны быть отлажены [21].

Про это поколение можно сказать, что они себе на уме, но открыв их социальные сети можно удивиться на сколько они общительны. Эти же сети сформировали потребность в виртуальном одобрении. Похвала – это ещё одна мотивация. Руководству компании имеющей молодых сотрудников необходимо в коммуникациях использовать виртуальное одобрение.

Молодое поколение хорошо тем, что не боится выполнять задачи новыми способами, за хорошую оплату и похвалу зумеры готовы трудиться по многу.

Пути к привлечению и удержанию персонала поколения «Z» возможны следующие:

- вербовать сотрудников в учебных заведениях, в агентствах занятости, в консалтинговых компаниях, в кадровых агентствах;



- компании (организации, предприятию) необходимо существовать в цифровом пространстве, быть на виду, иметь свой бренд, продвигать его в социальных сетях;
- необходимо иметь собственные карьерные ресурсы;
- необходимо публиковать вакансии на рекрутинговых платформах и в социальных сетях – это заинтересует молодёжь;
- делиться видеоконтентом, в котором может содержаться миссия компании, что привлечёт молодое поколение;
- привлечь молодое поколение помогут такие же молодые люди, которые могут быть представителями (амбассадорами) бренда компании;
- компании, работающие в сфере цифровых технологий, могут быть более привлекательными, но, если этого нет значит необходимо использовать инструменты искусственного интеллекта для найма сотрудников на работу, такие как онлайн-собеседования;
- необходимо предоставить современные, комфортные условия для работы;
- компании поощряющие амбиции молодых, могут вырастить хорошего руководителя;
- с молодыми сотрудниками всегда необходимо находиться на связи, ставить чёткие задачи и рефлексировать [25].

Рассмотрев методы привлечения, стоит отметить следующее для привлечения молодого поколения в организацию необходимо стать для них авторитетом. Они не будут слушать наставлений, но, если показать им пример будут стараться достичь таких же результатов, а возможно и превзойти их [22].

## **2 Организационно-экономическая характеристика муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детская театральная школа» (МАУ ДО «ДТШ»)**

### **2.1 Характеристика МАУ ДО «ДТШ»**

Рассмотрению подлежит муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детская театральная школа», сокращённое название МАУ ДО «ДТШ», преобразовано из существовавшего муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детская театральная школа» (МОУ ДОД «ДТШ») на основании Постановления администрации Краснокамского муниципального района от 27.12.2010 г. № 382.

Учреждение действует на основании Устава. Устав зарегистрирован в ИФНС России № 17 по Пермскому краю 15.10.2015 года. В Устав неоднократно были внесены изменения (18.06.2018., 18.07.2019., 09.01.2020., 12.03.2020., 24.02.2022.), все внесённые изменения рассмотрены Наблюдательным советом [19].

С 2019 года учредителем МАУ ДО «ДТШ» является муниципальное образование Краснокамский городской округ, полномочия которого выполняет Управление культуры, молодёжной политики и туризма администрации Краснокамского городского округа.

У учреждения имеется имущество, которое закреплено за ним на праве оперативного управления.

Собственником имущества является Краснокамский городской округ. Функции и полномочия собственника выполняет Комитет земельных и имущественных отношений администрации Краснокамского городского округа.

Учреждение создано в целях реализации дополнительного образования детей в области театрального искусства в соответствии с Федеральным

законом от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об автономных учреждениях» от 03.11.2006 г. № 174-ФЗ [6], [7].

Предметом деятельности МАУ ДО «ДТШ» является образовательная деятельность в области театрального искусства.

ОКВЭД – 85.41 «Образование дополнительное детей и взрослых».

Юридический адрес учреждения: 617060, Пермский край, город Краснокамск, улица Культуры, дом 3А.

Фактический адрес учреждения: 617060, Пермский край, город Краснокамск, улица Культуры, дом 3А.

В оперативном управлении МАУ ДО «ДТШ» имеется земельный участок и здание.

Учреждение является не коммерческой организацией, филиалов и представительств не имеет.

На финансирование учреждения выделяются субсидии из бюджета Краснокамского городского округа, субсидия на выполнение муниципального задания, субсидия на иные цели.

По своим обязательствам учреждение отвечает имуществом, находящимся у него в оперативном управлении.

Без согласия учредителя учреждение не вправе распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом [20].

Финансовые ресурсы учреждения состоят из: имущества, субсидий, средств от оказания платных услуг. Также возможны поступления средств спонсоров и добровольные пожертвования граждан.

Для достижения своих уставных целей Учреждение оказывает платные образовательные услуги в соответствии «Положением об оказании платных образовательных услуг в МАУ ДО «ДТШ» и прейскурантом цен, утверждённые директором и согласованные с учредителем. Виды платной деятельности определены в Уставе. К ним относятся:

- организация работы студий, коллективов, курсов любительских объединений по различным направлениям деятельности в зависимости от запросов населения;

- подготовка и проведение театрализованных представлений, спектаклей, концертных программ, тематических праздников, торжественных поздравлений, карнавалов, детских утренников, фестивалей, конкурсов и других форм культурной деятельности;

- организация проката сценических костюмов;

- пошив сценических костюмов;

- услуги аниматоров и пр.

МАУ ДО «ДТШ» имеет бессрочную лицензию на осуществление образовательной деятельности серия 59Л01, № 0002510, выданную 24.11.2015г., «Дополнительное образование детей и взрослых».

С 2020 года ведение бюджетного, бухгалтерского и статистического учёта осуществляет МКУ «Централизованная бухгалтерия» по Соглашению от 25.12.2019 г.

Согласно Уставу, учреждение обеспечивает необходимые условия для развития творческой самореализации детей путём удовлетворения потребностей в дополнительном образовании, посредством приобщения к искусству театра. Помогает приобрести им начальные профессиональные навыки, выявляет одарённых детей в области театрального искусства в раннем возрасте и подготавливает одарённых детей к поступлению в профильные учреждения среднего и высшего профессионального образования.

Для организации образовательного процесса в МАУ ДО «ДТШ» утверждена дополнительная предпрофессиональная программа в области театрального искусства «Искусство театра». Срок обучения девять лет.

В учреждении реализуются ещё две дополнительные общеразвивающие программы ранне-эстетического развития:

- «Театральные звукарики» один год обучения для детей 6 лет;
- «Театральные смешарики» один год обучения для детей 5 лет.

Обе программы реализуются по договорам оказания платных образовательных услуг.

Контингент обучающихся (дети 6,5 – 18 лет) формируется согласно муниципальному заданию. Зачисление осуществляется на основании решения приёмной комиссии и приказа директора. При приёме проводится отбор детей с целью выявления их творческих способностей в области театрального искусства.

По окончании обучения обучающимся выдаётся документ об образовании – свидетельство.

В соответствии с требованием статьи 8 Федерального закона № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» в Уставе определена структура органов управления автономного учреждения. Единоличным исполнительным органом является руководитель учреждения (директор).

С 2001 года директором МАУ ДО «ДТШ» является Манина Вера Ивановна.

Управление образовательным учреждением осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Коллегиальными органами управления являются: педагогический совет, собрание трудового коллектива и наблюдательный совет.

Педагогический совет создан в целях развития и совершенствования учебно-воспитательного процесса. Объединяет всех педагогических работников. В компетенцию педагогического совета входят вопросы по рассмотрению и утверждению образовательных программ, учебных планов, подведение итогов работы.

Собрание трудового коллектива объединяет руководителей, основной персонал и вспомогательный персонал, то есть всех лиц, работающих по трудовому договору в учреждении. Деятельность собрания трудового коллектива заключается в рассмотрении и принятии локальных актов

учреждения. Права, обязанности и ответственность членов собрания трудового коллектива закреплены в локальном акте учреждения.

Наблюдательный совет в своём составе имеет: представителей учредителя; представителей общественности; представителей работников учреждения; представителей родителей обучающихся.

К компетенции Наблюдательного совета относятся: рассмотрение предложений о внесении изменений в Устав, рассмотрение проектов плана финансово-хозяйственной деятельности, проектов отчётов о деятельности учреждения и об использовании его имущества, исполнение планов финансово-хозяйственной деятельности, годовой бухгалтерской отчётности, предложений директора учреждения о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым в соответствии с Федеральным законом «Об автономных учреждениях» не вправе распоряжаться самостоятельно, предложений директора учреждения о совершении крупных сделок. Крупной сделкой признаётся сделка, связанная с распоряжением денежными средствами, привлечением заёмных денежных средств, отчуждением имущества, а также с передачей такого имущества в пользование или в залог, при условии, что цена такой сделки либо стоимость отчуждаемого или передаваемого имущества превышает десять процентов балансовой стоимости активов автономного учреждения, определяемой по данным его бухгалтерской отчётности на последнюю отчётную дату [6].

Деятельность Наблюдательного совета регулируется Уставом учреждения и подтверждается оформлением протокола заседания Наблюдательного совета МАУ ДО «ДТШ».

Организационная структура МАУ ДО «ДТШ» представлена в виде следующей схемы (Рисунок 4).

Кадровый состав учреждения состоит из административно-управленческого персонала (руководящие работники – директор, заместитель директора), педагогических работников (преподаватели), вспомогательного

персонала (завхоз, секретарь учебной части, специалист по закупкам). Общая численность 14 человек.

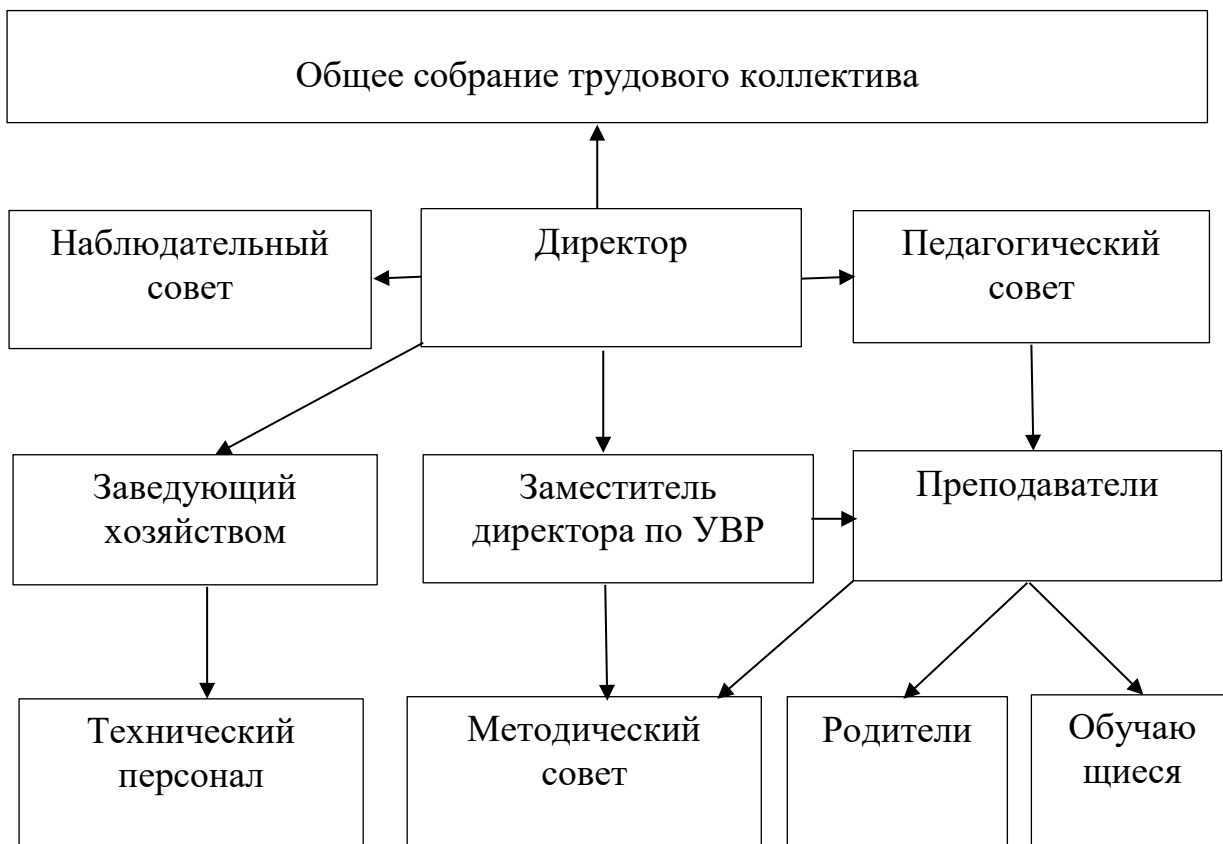


Рисунок 4 – Организационная структура МАУ ДО «ДТШ»

Штат укомплектован работниками в полном объеме, что необходимо и достаточно для ведения образовательного процесса в учреждении и составляет: 15% – руководящие работники, 65% – педагогический персонал, 20% – прочий персонал.

Кадровое обеспечение руководящих и педагогических работников соответствует целям и задачам организации образовательного процесса, направленных на создание условий для успешной работы.

Для выполнения муниципального задания учреждению выделяется субсидия из бюджета муниципального образования Краснокамский городской округ. А также учреждение имеет собственные доходы (приносящая доход деятельность) средства, которые расходуются на развитие материально-технической базы, на организационно-хозяйственную

деятельность, оплату и поощрения работникам школы, оплату коммунальных услуг, на участие в фестивалях и конкурсах, в соответствии с внутренним локальным актом МАУ ДО «ДТШ».

Размер субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания рассчитывается в соответствии с Методикой расчёта нормативных затрат на оказание муниципальных услуг и нормативных затрат на содержание муниципального имущества и уплату налогов, учреждений сферы культуры подведомственных Управлению культуры, молодёжной политики и туризма администрации Краснокамского городского округа. Субсидия имеет небольшие колебания. Сумма не имеет больших изменений, так как количество работников не изменяется и количество обучающихся по муниципальному заданию остаётся неизменным. Без согласия учредителя невозможно производить реализацию основных средств и других активов. Основные показатели деятельности МАУ ДО «ДТШ» приведены в таблице 3.

За три года можно увидеть, что идёт увеличение выделяемых субсидий, но и приносящая доход деятельность растёт (рисунок 5).

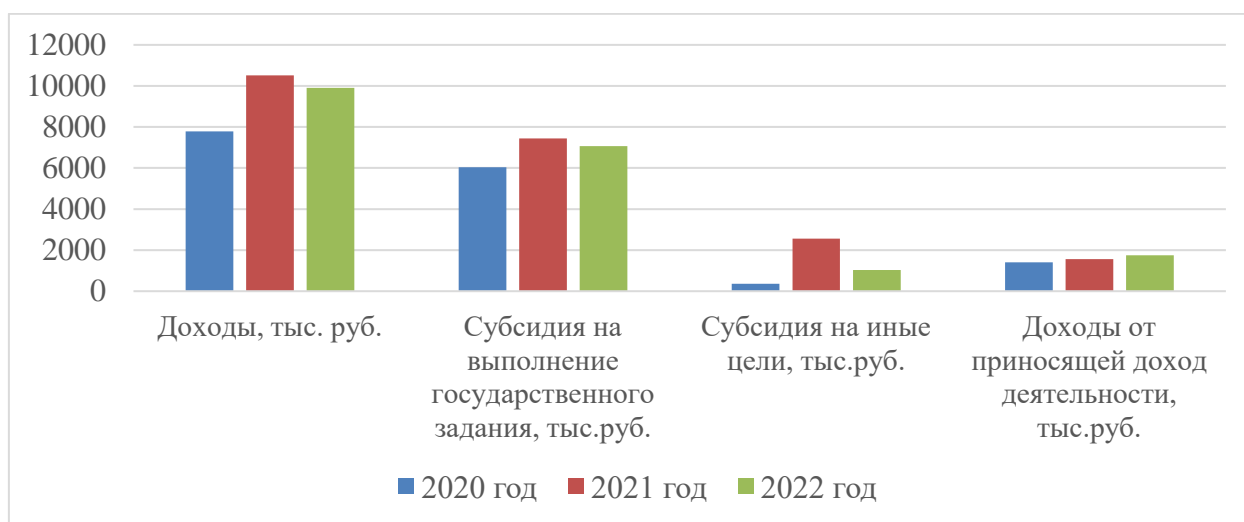


Рисунок 5 – Доходы МАУ ДО «ДТШ» за 2020-2022 годы



Анализ деятельности учреждения показывает, что в основном финансирование происходит за счёт выделения субсидий. Размер субсидий зависит от установленных объёмов муниципального задания. Отчётность учреждения показывает эффективность использования выделяемых денежных средств.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности МАУ ДО «ДТШ» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы	7790,25	10512,27	9913,34	+134,94	134,94	-598,93	94,30
Доходы от оказания платных услуг (деятельность с целевыми средствами)	0	0	0	0	0	0	0
Доходы от оказания платных услуг (деятельность по государственному заданию)	6045,71	7445,65	7066,11	+1399,94	123,15	-379,54	94,90
Доходы от оказания платных услуг (приносящая доход деятельность)	1400,64	1558,96	1757,05	+158,32	111,30	+198,09	112,70
Безвозмездные денежные поступления текущего характера	357,94	664,76	1038,34	+306,82	185,71	+373,58	156,19
Безвозмездные денежные поступления текущего характера (деятельность с целевыми средствами)	0	664,76	988,34	664,76	100	+323,58	148,67
Безвозмездные денежные поступления текущего характера (деятельность по государственному заданию)	0	0	0	0	0	0	0
Безвозмездные денежные поступления текущего характера (приносящая доход деятельность)	0	0	50	0	0	50	100
Безвозмездные поступления капитального характера	0	1901,64	49	+1901,64	0	-1852,64	2,57
Доходы от операций с активами (деятельность с целевыми средствами)	0	0	0	0	0	0	0
Доходы от операций с активами (деятельность по государственному заданию)	0	0	0	0	0	0	0
Доходы от операций с активами (приносящая доход деятельность)	0	0	16,3	0	0	16,3	100

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Расходы	7353,45	10824,07	10739,23	+3470,62	147,19	-84,84	99,21
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда (деятельность с целевыми средствами)	270,01	288,44	581,46	+18,43	106,82	+293,02	201,58
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда (деятельность по государственному заданию)	5196,64	6861,07	7324,91	+1664,43	132,02	+463,84	106,76
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда (приносящая доход деятельность)	377,14	342,60	530,01	-34,54	90,84	+187,41	154,70
Оплата работ, услуг (деятельность с целевыми средствами)	0	250,53	255,01	+250,53	100	+4,48	101,78
Оплата работ, услуг (деятельность по государственному заданию)	255,10	581,28	196,99	+326,18	227,86	-384,29	33,88
Оплата работ, услуг (приносящая доход деятельность)	910,12	1137,96	1080,10	+227,84	125,03	-57,86	94,91
Социальное обеспечение (деятельность с целевыми субсидиями)	0	24,78	50,00	+24,78	100	+25,22	201,77
Социальное обеспечение (деятельность по государственному заданию)	25,27	17,27	63,30	-8,00	68,34	+46,03	366,53
Социальное обеспечение (приносящая доход деятельность)	0	0	0	0	0	0	0
Расходы по операциям с активами (деятельность с целевыми средствами)	20,72	0	77,98	20,72	0	77,98	100
Расходы по операциям с активами (деятельность по государственному заданию)	230,31	1069,39	421,43	+839,08	464,32	-647,96	39,40
Расходы от операциям с активами (приносящая доход деятельность)	81,11	100,03	146,99	+18,92	123,32	+46,96	146,94
Чистый операционный результат	443,51	-311,80	-825,88	+131,71	141,60	-514,08	264,87

Ежегодно в МАУ ДО «ДТШ» обучается 250 человек, из них 180 человек по предпрофессиональной программе «Искусство театра» по муниципальному заданию, 30 человек по предпрофессиональной программе

«Искусство театра» по договорам об оказании платных образовательных услуг и 40 человек по общеразвивающим программам по договорам об оказании платных услуг. Количество обучающихся по договорам об оказании платных услуг составляет 38,8% от количества обучающихся по муниципальному заданию.

Среднесписочная численность работников МАУ ДО «ДТШ» составляет: за 2020 год – 11,7 человек, за 2021 год – 12 человек, за 2022 год – 11,9 человек.

Средняя заработная плата увеличивается год от года по Распоряжениям Правительства Российской Федерации о принятии мер по увеличению заработной платы за счёт средств федерального бюджета. Таблица 4.

Таблица 4 – Среднесписочная численность работников и уровень средней заработной платы

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Среднесписочная численность работников/ед.	11,7	12	11,9
Средняя заработная плата преподавателей/руб.	31678	42068	46053
Средняя заработная плата руководителей/руб.	42250	62058	56875
Средняя заработная плата по учреждению/руб.	32025	40324	43099

Цель муниципального учреждения – это исполнение муниципального задания с наиболее эффективным использованием бюджетных средств. В отличие от коммерческих организаций цель которых состоит в приобретении максимальной прибыли.

Но несмотря на общую положительную картину учреждение имеет и определённые проблемы, рассмотрение которых следует далее.

## **2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в МАУ ДО «ДТШ»**

В МАУ ДО «ДТШ» работает 14 человек это 9 преподавателей, 2 руководителя и 3 человека вспомогательный персонал. Возраст основного персонала (преподавателей) в основном за 50 лет, работающие пенсионеры, один преподаватель 37 лет и 2 молодых специалиста.

С целью анализа предмета исследования на примере МАУ ДО «ДТШ», была рассмотрена основная документация учреждения. Исходя из этих данных становится ясно, что все сотрудники работают официально.

В первую очередь были рассмотрены правила внутреннего трудового распорядка. С целью изучения порядка приёма и увольнения сотрудников, а также условий режима работы, времени отдыха, возможных поощрений и взысканий.

Ознакомившись с правилами внутреннего трудового распорядка становится понятно, что преподаватели соответствуют педагогическим работникам и имеют те же права и социальные гарантии, такие как сокращённое время работы 36 часов в неделю, удлинённый оплачиваемый отпуск 56 календарных дней, повышение квалификации не реже чем один раз в три года.

Со всеми сотрудниками заключены трудовые договоры бессрочно. Трудовые книжки ведутся в бумажном и электронном виде, все сведения работодатель передаёт в Социальный фонд России (Фонд пенсионного и социального страхования Российской Федерации).

При трудоустройстве в МАУ ДО «ДТШ», помимо обычного пакета документов, необходимы следующие документы: справка об отсутствии судимости и медицинская книжка.

Набор сотрудников ведётся согласно штатному расписанию.

На каждую должность составляется должностная инструкция, утверждённая директором учреждения.

Сотрудники проходят инструктажи по охране труда, антитеррористической безопасности, пожарной охране.

Исходя из этого можно сделать вывод, что оформление трудоустройства сотрудников в учреждении соответствует Трудовому кодексу Российской Федерации.

Рабочие места сотрудников – это отдельные кабинеты, оснащённые необходимой мебелью, а с некоторых пор и интерактивными панелями с доступом в интернет.

Согласно штатному расписанию на сегодняшний день в учреждении отсутствуют вакансии, но эта положительная ситуация сложилась только в этом учебном году. В предыдущие 3 года учреждение находилось в поиске сотрудника (преподавателя). Для этого поддерживается постоянная связь с Пермским институтом культуры и искусства. Его выпускники регулярно проходят практику в МАУ ДО «ДТШ». И в 2022 году были трудоустроены два молодых специалиста, один на вакантную ставку, а другой на время декретного отпуска сотрудника.

Имея трёх молодых специалистов, двух сотрудников, работающих первый год и одного работающего второй год, был проведен опрос. Для того чтобы выяснить на сколько удовлетворены молодые сотрудники условиями работы. Молодым людям было предложено заполнить анкету.

В анкете необходимо было оценить по десятибалльной шкале условия, предоставленные учреждением. Написать какие положительные аспекты видят в работе в учреждении и предложения по улучшению работы. Анкета в Приложении А (Таблица А.1).

Положительными аспектами молодые сотрудники назвали следующее:

- гибкий рабочий график;
- удлинённый отпуск и всегда летом;
- командировочные;

- социальный пакет;
- система наставничества;
- трудоустройство сотрудников без опыта работы.

Предложениями по улучшению было следующее:

- необходимо создать внутренний чат для оперативного взаимодействия между сотрудниками;
- увеличить скорость интернета;
- добавить несколько оплачиваемых дней к отпуску (не педагогический работник).

Результаты опроса сотрудников, работающих в МАУ ДО «ДТШ» показаны на рисунке 6.

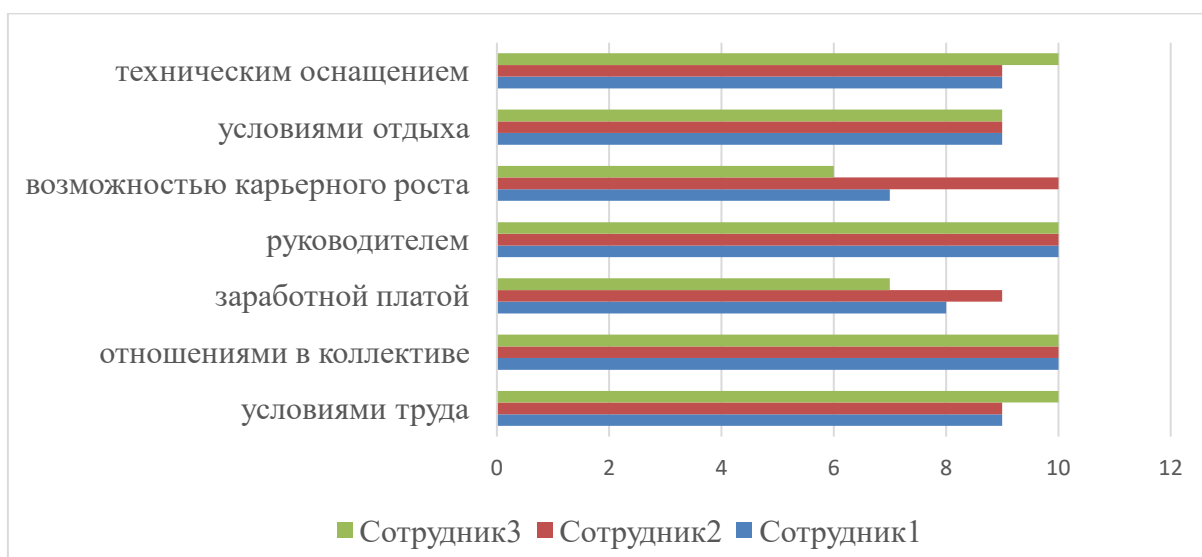


Рисунок 6 – Результаты опроса сотрудников, работающих в МАУ ДО «ДТШ»

Результаты опроса молодых сотрудников показывают общий положительный результат. Есть моменты, над которыми стоит поработать, и всё же общая картина условий труда, которые предлагает МАУ ДО «ДТШ» своим сотрудникам носит положительный характер.

Учреждение предлагает:

- стабильную заработную плату;
- варьируемый график работы;
- организацию рабочего места и условия развития для сотрудников.

Анализ ценностей поколения «Z» показал, что для них важны комфортные условия и достойная оплата труда. Выбирая работодателя, они выберут того, кто в большей степени будет соответствовать их запросам.

Необходимо отметить, что сотрудники МАУ ДО «ДТШ» являются работниками культуры и при проведении анализа средней заработной платы по уровню средней заработной платы работников учреждений культуры государственной и муниципальной форм собственности по Пермскому краю, по субъектам Российской Федерации, по данным Росстата, за основу был взят именно этот показатель. Результаты данного анализа представлены на рисунке 7 [15].

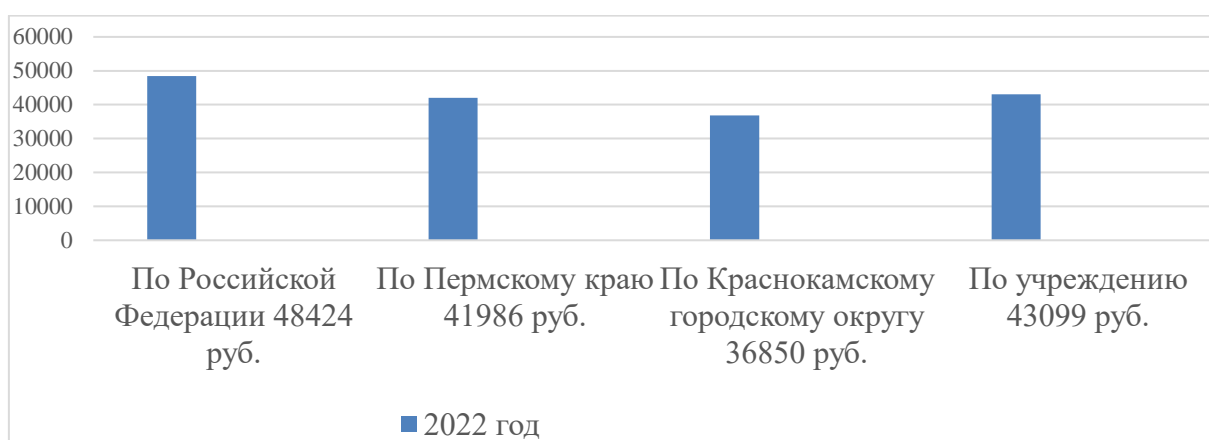


Рисунок 7 – Анализ средней заработной платы работников учреждений культуры

Исходя из представленных данных, видно, что МАУ ДО «ДТШ» предоставляет достойную заработную плату своим сотрудникам, что несомненно повышает лояльность сотрудников поколения «Z» к учреждению.

Следующим этапом, был рассмотрен график работы сотрудников в МАУ ДО «ДТШ». График работы зависит от должности. Административный и вспомогательный персонал работает пять дней в неделю, с понедельника по пятницу с двумя выходными днями суббота и воскресенье, с девяти утра до шести вечера с обеденным перерывом. Преподавателям устанавливается шестидневная рабочая неделя, с понедельника по субботу, с одним выходным днём воскресенье, но в зависимости от расписания и желаемой нагрузки, у сотрудников есть возможность работать и пять дней в неделю. Преподаватели имеют удлиненный отпуск 56 дней, в летний период.

Педагогические работники и руководители МАУ ДО «ДТШ» имеют возможность ездить в командировки за счёт учреждения, так как творческая деятельность подразумевает участие в конкурсах и фестивалях, а также в творческих лабораториях, мастер-классах и конференциях.

Удалённая работа подразумевается только, в случаях, связанных с эпидемиологической обстановкой. Искусство театра – это прямое взаимодействие. Возможно, это минус при выборе работы для представителя поколения «Z», но это уже скорее издержки профессии, а не минусы учреждения.

Далее рассмотрим организацию рабочего места сотрудников и условия для их обучения.

Для работы сотрудникам МАУ ДО «ДТШ» предоставляется всё необходимое. Удобные учебные кабинеты для занятий, оснащённые интерактивными панелями и ноутбуками с выходом в интернет. Для театральных постановок имеется зрительный зал и сцена оборудованная световой и звуковой аппаратурой. Методический кабинет с методической литературой. Комфортная зона отдыха. МАУ ДО «ДТШ» регулярно осуществляет проектную деятельность, благодаря этому и национальному проекту Культура, учреждение



оснащено новым оборудованием и музыкальными инструментами. Для специалистов поколения «Z» такие условия являются очень привлекательными.

Обучение и повышение квалификации педагогических работников МАУ ДО «ДТШ» происходит не реже чем один раз в три года, согласно статье 47 пункта 5 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в РФ», закреплено в Уставе организации. Повышение квалификации осуществляется за счёт средств работодателя, путём заключения договора. Финансирование повышения квалификации согласно перспективного плана-графика повышения квалификации формируется в текущем году на следующий финансовый год.

В связи с изменениями, вносимыми в федеральное и региональное законодательство, административно-управленческий персонал МАУ ДО «ДТШ» регулярно повышает квалификацию, согласно статье 197 Трудового кодекса РФ.

Привлечение молодых специалистов в МАУ ДО «ДТШ» осуществляется путём взаимодействия с Пермским государственным институтом культуры и Пермским краевым колледжем искусства и культуры. Студенты выпускных курсов регулярно проходят практику в МАУ ДО «ДТШ».

Необходимо обозначить перспективы развития, карьерного роста молодых сотрудников. Как уже было упомянуто ранее молодыми специалистами учреждения становятся выпускники института или колледжа культуры, а значит они трудоустраиваются на должность преподавателя. Преподаватель театральных дисциплин является и режиссёром-постановщиком, следовательно, есть возможность реализации творческих амбиций.

Трудоустраиваясь на работу сразу после окончания обучения, молодые специалисты устраиваются на должность преподаватель без квалификационной категории. Далее их рост заключается в получении

квалификационных категорий, по итогам аттестации – это соответствие занимаемой должности, преподаватель первой квалификационной категории и преподаватель высшей квалификационной категории. С изменением категории изменяется и заработная плата, с повышением квалификационной категории увеличивается оплата.

Работая в МАУ ДО «ДТШ», повышая свою квалификацию любой преподаватель может стать директором учреждения.

Рассмотрев характеристики объекта исследования можно сделать следующие выводы.

Небольшое учреждение экономически стабильное. Имеющее взаимодействие с другими учреждениями отрасли культуры. Трудовой коллектив учреждения – это работающие пенсионеры (77% от общего числа работников учреждения). Соответственно руководителю приходится задумываться о кадровом резерве для учреждения.

Проведя анализ привлечения и удержания молодого поколения в МАУ ДО «ДТШ», можно сделать вывод, что руководство занимается привлечением сотрудников поколения «Z». Создает комфортные условия труда, мотивирует на сотрудничество официальной, конкурентной заработной платой, возможностью развития творческого потенциала и проявлением лидерских способностей.

Конечно существуют ещё области мотивации, которые стоит улучшать, так же, как и способы привлечения персонала.

В целом складывается положительная картина организации мотивации, привлечения и удержания персонала поколения «Z» в МАУ ДО «ДТШ».

Большинство действующих сотрудников довольны своим работодателем и могут порекомендовать другим специалистам.

### **3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в МАУ ДО «ДТШ»**

#### **3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику МАУ ДО «ДТШ» можно увидеть следующее.

Трудовой коллектив, работающий в одном составе много лет, в основной своей массе работающие пенсионеры, возраст которых более шестидесяти лет. Это проблема для учреждения и руководителя, так как в силу возрастных особенностей, а также по состоянию здоровья, трудовой коллектив может сократиться.

Опасность заключается в следующем люди преклонного возраста могут уволиться с работы, по состоянию здоровья, в любой период финансового года, а при отсутствии резервной кадровой единицы это приведёт к невыполнению муниципального задания. Невыполнение муниципального задания грозит сокращением субсидирования.

Но не только сокращение субсидирования грозит в следствии отсутствия кадров – это и некачественное оказание образовательных услуг, что может привести к оттоку обучающихся. Сокращение численности обучающихся может привести к ликвидации учреждения или реорганизации, путём присоединения к другому учреждению дополнительного образования.

До трудоустройства молодых специалистов одна вакансия была свободна на протяжении трёх лет.

На сегодняшний день вакантных ставок нет, но руководителю всегда необходимо идти на опережение, дабы избежать проблем в будущем.

В условиях муниципального учреждения нет возможности обращаться к услугам рекрутинговых платформ, так как это несёт финансовую нагрузку и может быть расценено, проверяющими органами, как нецелевое

использование средств при отсутствии вакансий. Но всегда можно обратиться в государственные службы занятости населения. Хотя такие мероприятия не привлекут сотрудников молодого поколения.

Для решения данной проблемы, не смотря на малочисленный штат работников учреждения, необходимо разработать положение о кадровом резерве.

В МАУ ДО «ДТШ» кадровый резерв необходим внутренний и в большей степени внешний. Внутренний резерв позволит подобрать и подготовить, если в этом есть необходимость, претендентов на должность руководителя. Так как внутренние сотрудники более трепетно относятся к месту реализации своего потенциала.

Согласно штатному расписанию в МАУ ДО «ДТШ» две руководящие единицы – это директор и заместитель директора. Директор самый возрастной член трудового коллектива. Поэтому может уйти на заслуженный отдых. Каждый преподаватель может претендовать на должность директора, но на должность директора назначается сотрудник, имеющий опыт руководящей деятельности не менее трёх лет. Соответственно для того, чтобы преподавателю претендовать на должность директора необходимо получить опыт работы заместителя директора. В положении о кадровом резерве необходимо отразить процедуры, устанавливающие претендентов среди сотрудников школы на руководящие должности.

Кадровый резерв из внешних источников должен формироваться для замещения должности преподавателя театральных дисциплин. Это в первую очередь студенты профильных учебных заведений, проходящие практику в МАУ ДО «ДТШ».

Заместителю директора необходимо разработать:

- проект положения о кадровом резерве МАУ ДО «ДТШ»;
- проекты заявления и анкеты на включение претендента в кадровый резерв;

– предложить состав комиссии для рассмотрения и оценки претендентов.

Далее следует подробнее углубиться в то, какие меры принимает учреждение для привлечения молодых сотрудников и что ещё необходимо сделать для привлечения и трудоустройства поколения «Z».

Как уже описывалось ранее студенты выпускных курсов проходят практику на базе учреждения, но на сегодняшний день не могут быть трудоустроены в МАУ ДО «ДТШ» после завершения обучения, в связи с отсутствием вакансий.

В МАУ ДО «ДТШ» практику проходят студенты, обучающиеся по направлениям «Актёрское искусство», «Народная художественная культура» (руководство любительским театром), «Режиссура театрализованных представлений и праздников» и в первую очередь они хотят стать актёрами и режиссёрами, поэтому для начала пытаются реализовать себя в этих направлениях, а потом уже рассматривают перспективу трудоустройства в учреждения дополнительного образования.

Следует рассмотреть возможность привлечения таких молодых специалистов для выполнения работ по договорам гражданско-правового характера. Это может быть проведение мастер-классов и вебинаров. Чем привлекательно такое взаимодействие для молодого поколения:

- график не ограничивающий свободу (оговаривается заранее),
- быстрый результат (выполнение поставленной задачи и оплата),
- возможность проявить себя.

Для учреждения:

- возможность взаимодействия с большим количеством молодых специалистов;
- носит кратковременную финансовую нагрузку;
- возможность быть более привлекательными по оказанию платных образовательных услуг.

Следовательно – это эффективная форма взаимодействия.

Далее учреждению необходимо на своём сайте и на страничках в социальных сетях разместить информацию о готовности к сотрудничеству с молодым поколением. Необходимо, чтобы на сайте была возможность читать отзывы не только об оказываемых услугах, но и о сотрудниках. Сделать сайт более привлекательным. Привлечь к этому уже работающих молодых специалистов.

Так же необходимо расширить взаимодействие, с учебными заведениями, готовящими специалистов по направлениям «Музыкальное искусство» и «Руководство хореографическим любительским коллективом».

Возможности карьерного роста в МАУ ДО «ДТШ» ограничиваются спецификой работы муниципальных учреждений, все должности прописаны в штатном расписании согласно профессиональным стандартам. Но и здесь есть некоторое развитие.

Основной состав работников учреждения – это преподаватели. Молодое поколение, которое только что окончило обучение, может быть принято на работу на должность преподавателя без квалификационной категории с самым маленьким окладом. Затем по прошествии времени преподаватели проходят внутреннюю аттестацию и могут рассчитывать на получение соответствия занимаемой должности с увеличением оклада. Далее преподаватель подаёт заявление в аттестационную комиссию при Министерстве культуры на присвоение первой квалификационной категории. После положительного решения комиссии, так же следует повышение оклада. И самая высокооплачиваемая категория – это высшая квалификационная категория, которая тоже присваивается по решению аттестационной комиссии при Министерстве культуры.

Для получения той или иной категории необходимо реализовывать свою образовательную деятельность надлежащим образом и добиваться творческих результатов, что является ещё одним направлением развития молодого персонала. Образуя свой творческий коллектив, участвуя в

конкурсах и фестивалях преподаватель-режиссёр зарабатывает себе имя, тем самым поднимая свой статус. Это является привлекательной стороной для амбициозных молодых людей.

И ещё одно мероприятие, которое необходимо регулярно проводить – это подготовка будущих кадров среди своих обучающихся. Это не так эффективно в связи с тем, что выпускники театральной школы как правило дети 15-16 лет и им ещё предстоит закончить школу и высшие учебные заведения. Но в старших классах уже стоит закладывать информацию обучающимся о том, что они могут, по окончании профильных учебных заведений, прийти работать в театральную школу.

Наиболее податливым и ответственным можно доверить проведение урока у более младшего класса. Некоторым стоит доверить собрать материал и оформить пост для группы в социальной сети с какого-нибудь фестиваля или об особых достижениях своих одноклассников. За выполнение такого рода заданий школа может оплатить организационный взнос за участие обучающегося в конкурсе-фестивале. Всё это будет хорошими способами мотивации и даже профориентацией обучающихся. Данные действия приведут к сознанию того, что они могут рассчитывать на трудоустройство в театральной школе.

Так как МАУ ДО «ДТШ» поддерживает связь со своими выпускниками и отслеживает их дальнейшее обучение, их тоже следует рассматривать в качестве претендентов в кадровый резерв учреждения.

В свете привлечения и удержания молодых специалистов самым востребованным действием будет повышение заработной платы. Сделать это можно увеличивая стимулирующие выплаты за счёт приносящей доход деятельности.

Учреждение оказывает платные образовательные услуги, а также показывает спектакли и концерты. Произведя перерасчёт стоимости тех услуг, которые не изменялись длительное время, можно увеличить доход.

Доходы можно распределить на улучшение сайта для привлечения молодых сотрудников и увеличение выплат персоналу.

На рисунке 8 показана последовательность предложенных мероприятий.



Рисунок 8 – Рекомендуемые мероприятия для привлечения и удержания персонала поколения «Z»

Реализация данных мероприятий поможет МАУ ДО «ДТШ» не испытывать кадровый голод, оставаться успешным учреждением и стать более привлекательным для молодых специалистов.



### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Далее следует рассмотреть к каким результатам приведут предложенные мероприятия.

Привлечение молодых специалистов позволит снять увеличенную нагрузку с возрастных преподавателей. В МАУ ДО «ДТШ» обучается 260 человек, преподавателей 9 человек значит на каждого преподавателя приходится порядка 29 детей. На сегодняшний день преподаватели работают в среднем на 2,5 ставки – это по 45 часов неделю. И это только учебная нагрузка, помимо которой есть и другая педагогическая нагрузка.

Самыми загруженными являются преподаватели таких предметов как основы мастерства актёра, художественное слово, подготовка сценических номеров, сценическое движение, театральные игры, история театра. Все эти предметы ведёт один преподаватель и таких универсальных преподавателей в школе 5 человек имеющих максимальную нагрузку. Остальные преподаватели имеют нагрузку в 1 ставку или 1,7 ставки так как являются преподавателями таких предметов как танец, слушание музыки и музыкальная грамота, постановка голоса, беседы об искусстве и грим. Количество часов ограничивается программой и учебными планами.

Именно потому что преподаватели ведут такие разноплановые предметы с большой нагрузкой, можно опасаться творческого выгорания, а в следствии этого и ухудшения здоровья.

Кадровый резерв школы не подразумевает увеличение количества преподавателей, а гарантирует своевременную замену. Молодые специалисты окончившие театральные вузы могут справляться со всеми этими учебными предметами, а значит, возможно перераспределить нагрузку для более эффективной работы. На возрастных работников распределить больше теоретических дисциплин, а на молодых больше предметов с физической нагрузкой.

Модернизация школы, увеличение скорости интернета, приобретение интерактивных панелей и ноутбуков никак не скажется на преподавании предмета художественное слово, а вот новая аппаратура на сценической площадке сделает эффективной работу по предмету подготовка сценических номеров.

В свете привлечения и удержания молодых специалистов самым востребованным действием будет повышение заработной платы. Сделать это можно увеличивая стимулирующие выплаты за счёт приносящей доход деятельности.

Реализация общеразвивающих программ «Театральные смешарики» и «Театральные звукарики» – это приносящая доход деятельность. Стоимость оказания платных услуг по данным программам 1500 руб. в месяц, которая не изменялась в течении трёх лет.

Следовательно, увеличить прибыль от приносящей доход деятельности возможно следующим образом:

- произвести калькуляцию и увеличить стоимость услуги;
- увеличить количество детей в группах.

Данные мероприятия позволят увеличит прибыль учреждения. Увеличение детей в группах увеличит доход при прежних затратах.

Стоит отметить, целью оказания платных услуг в муниципальном учреждении не может быть извлечение прибыли, в основе ценообразования лежит принцип самоокупаемости затрат [20].

На сегодняшний день по обеим программам вместе обучается 40 человек (в среднем, с учётом зачисленных и отчисленных в течении учебного года не освоивших полностью программу). Необходимо отметить, что обучаются по программе «Театральные смешарики» 20 человек и по программе «Театральные звукарики» 20 человек. Ведут программы 3 преподавателя, соответственно делят детей на группы по 6-7 человек. Это связано с расписанием, если разделить обучающихся на 2 группы по 10

человек, то у одного из преподавателей будет один урок свободного времени, а это не рационально.

Как уже упоминалось ранее стоимость с человека 1500 руб. в месяц.

$1500 \text{руб.} \times 40 \text{чел.} = 60000 \text{руб.}$  в месяц.

Согласно внутреннему локальному акту 50% дохода идёт учреждению на совершенствование материальной базы и 50% на выплаты преподавателям.

$60000 \text{руб.} \times 50\% = 30000 \text{руб.}$  на 3 преподавателей.

$30000 : 3 \text{преподавателей} = 10000 \text{руб.}$  на одного преподавателя.

$10000 \text{руб.} \times 30,2\% \text{ начисления на з/п} = 3020 \text{руб.}$

$10000 \text{руб.} - 3020 \text{руб.} = 6980 \text{руб.};$

$30000 \text{руб.} \times 6 \text{ месяцев} = 180000$  за финансовый год.

На сегодняшний день доплаты преподавателям за ведение дополнительных общеразвивающих программ составляют 6980 руб. в месяц.

Доход учреждения составляет 180000руб. за один финансовый год, так как общеразвивающие услуги по этим программам оказываются в течении шести месяцев.

Если сейчас в группах занимается по 6-7 человек, то более эффективным результатом будет увеличение обучающихся в группах до 10-12 человек. Необходимо увеличить количество обучающихся – это будет возвращение контингента к показателям до пандемии.

Тогда доходы учреждения и преподавателей увеличатся:

$1500 \text{руб.} \times 60 \text{ чел.} = 90000 \text{руб.}$  в месяц;

$90000 \text{руб.} \times 50\% = 45000 \text{руб.}$  на 3 преподавателей;

$45000 : 3 \text{ преподавателей} = 15000 \text{руб.}$  на одного преподавателя;

$15000 \text{руб.} \times 30,2\% \text{ начисления на з/п} = 4530 \text{руб.};$

$15000 \text{руб.} - 4530 \text{руб.} = 10470 \text{руб.};$

$45000 \text{руб.} \times 6 \text{ месяцев} = 270000$  за финансовый год.

Расчёты показывают, что при увеличении количества обучающихся по данным программам каждый преподаватель может получать доплаты в размере 10470 руб. Учреждение также увеличивает свои доходы.

Расчёты по увеличению стоимости одной из оказываемых образовательных услуг показали возможности роста заработной платы преподавателей. Пересмотр стоимости других услуг тоже возможен – это значит, учреждение имеет возможности для привлечения молодого поколения.

Подводя итоги по данной главе можно сказать следующее в МАУ ДО «ДТШ» главной проблемой является возможность потери кадров в силу возраста.

Для избежания такой проблемы предложены мероприятия по созданию кадрового резерва учреждения. Для привлечения персонала предложено обновить сайт учреждения и группы в социальных сетях. Вовлечение в это уже работающего поколения «Z» обязательно, ведь это поиск коллег.

Так же предложено расширить взаимодействие с большим количеством профессиональных учебных заведений, для подбора преподавателей предметников, которые необходимы для реализации предпрофессиональной программы в области театрального искусства «Искусство театра».

Для удержания молодого поколения необходимо удовлетворять их потребности от физиологических до потребностей самовыражения [24]. В МАУ ДО «ДТШ» возможно удовлетворение многих потребностей. Это официальное рабочее место, достаточно комфортное, достойная заработная плата (для данной отрасли и населённого пункта). Удобный график работы, который согласовывается на учебный год, удлинённый отпуск, возможность реализовывать свои творческие идеи и амбиции.

Данные рекомендации позволят привлечь и удержать молодое поколение «Z» в МАУ ДО «ДТШ».

## Заключение

На первом этапе данной исследовательской работы была рассмотрена теория поколений, откуда пришла и кто авторы этой теории.

Выявлены ценности поколений, придерживаясь которых можно совершенствовать подходы привлечения и удержания персонала.

Вторым этапом данной работы было исследование муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детская театральная школа».

Проанализировав характеристику учреждения можно отметить следующее:

- учреждение регулярно осуществляет проектную деятельность, тем самым улучшая свою материальную базу;

- сотрудничает с учебными заведениями высшего образования и среднего специального образования; удерживает уровень заработной платы.

Учреждение выполняет муниципальное задание и эффективно использует бюджетные средства. Так же можно отметить рост средств от приносящей доход деятельности год от года.

Но не смотря на общую положительную картину учреждение имеет проблему старения коллектива.

На третьем этапе данной работы даны рекомендации во избежание кадрового голода в учреждении и пути совершенствования по привлечению и удержанию персонала поколения «Z».

Обновление, оживление сайта учреждения позволит сделать его привлекательным, а значит и само учреждение будет выглядеть более привлекательным, и сможет заинтересовать более широкую аудиторию молодого поколения.

Создание кадрового резерва учреждения позволит избежать нехватки специалистов, выявить кандидатуры на руководящие должности. Позволит

привлекать молодых специалистов поколения «Z» для кратковременных работ (услуг), где они смогут проявить себя.

Расчет по увеличению стоимости образовательной услуги позволит увеличить заработную плату молодых специалистов и доход учреждения, который оно может потратить на улучшение материальной базы для привлечения специалистов поколения «Z».

Улучшение материальной базы – это положительное явление и отрицательное одновременно. Как уже было сказано ранее коллектив в учреждении возрастной и приобретение технических новшеств грозит некоторой потерей коммуникабельности преподавателей пенсионного возраста.

В штатном расписании учреждения отсутствуют такие должности как системный администратор, свето-оператор, звукооператор. Соответственно функции этих должностей ложатся на преподавателей, которые осуществляют не только учебную деятельность, но и являются режиссёрами-постановщиками спектаклей. У каждого преподавателя (режиссёра) есть свой детский коллектив, который выпускает спектакли. Соответственно преподаватель в данных случаях является и сценаристом, и режиссёром, и свето-звукооператором, а значит должен являться многофункциональным человеком, одновременно справляющимся с большим количеством задач.

Исходя из этого можно сказать, что привлечение специалистов поколения «Z», является необходимостью для развития учреждения.

Именно они могут справляться одновременно с большим количеством задач используя новейшие технологии. И в таких ситуациях наставничество становится партнёрством, так как старшее поколение передаёт опыт, а молодое поколение помогает осваивать новые технологии.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Теория поколений в России: бумеры, иксеры, миллениалы, зумеры и геймификация / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://www.gamification-now.ru/blog/teoriya-pokoleniy-v-rossii-bumery-iksery-millennialy-zumery-i-geymifikaciya?ysclid=lh1pez7z6p102302918> (дата обращения: 03.05.2023).
2. Попов Н.П. Российские и американские поколения XX века: откуда пришли миллениалы? // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 309 – 323. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.15>.
3. Миллениалы на фоне предшествующих поколений: Эмпирический анализ / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/220844952?ysclid=lh2ib47gw38233078> (дата обращения: 03.05.2023).
4. Теории мотивации: Научное управление Ф. Тейлора / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://hr-portal.ru/article/teorii-motivacii-nauchnoe-upravlenie-f-teylora?ysclid=lh4o2duaa8798106223> (дата обращения: 03.05.2023).
5. Теории мотивации Д. Макгрегора и У. Оучи: сущность, взаимосвязь / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-u-ouchi-suschnost-vzaimosvyaz/viewer> (дата обращения: 03.05.2023).
6. Об автономных учреждениях / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://1cult.ru/?ysclid=lh698r2lt9264665601#/document/99/902012568/bssPhr15> (дата обращения: 03.05.2023).
7. Об образовании в Российской Федерации - Система Культура. Премиальная версия (1cult.ru) / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://1cult.ru/?ysclid=lh698r2lt9264665601#/document/99/902389617/bssPhr28> (дата обращения: 03.05.2023).

8. Поколение Z, фиджитал-мир и ниндзя деловой практики / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/03/09/pokolenie-z-fidzhital-mir-i-nindzya-delovoj-praktiki/?ysclid=lh8u1acq9k603179049> (дата обращения: 23.04.2023).

9. Окей, бумер: как хантить сотрудников поколения Z и как потом ими управлять / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://skillbox.ru/media/management/kak-khantit-sotrudnikov-iz-pokoleniya-z-i-kak-potom-imi-upravlyat/> (дата обращения: 03.05.2023).

10. Евгения Шамис: «Шпаргалки поколения X: как воспитывать новое поколение?» / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://letidor.ru/psihologiya/evgeniya-shamis-shpargalki-pokoleniya-x-kak-vospityvat-novoe-pokolenie.htm?full&ysclid=lh7youfzl1964680718> (дата обращения: 03.05.2023).

11. Теория поколений / [Электронный ресурс] //: – URL: [http://leda29.ru/uploads/com\\_files/02\\_2018\\_teoriya\\_pokolenij.pdf?ysclid=lh1t4gwv9s922099665](http://leda29.ru/uploads/com_files/02_2018_teoriya_pokolenij.pdf?ysclid=lh1t4gwv9s922099665) (дата обращения: 03.05.2023).

12. Стратегия комбинации качественного и количественного подходов при изучении поколений / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-kombinatsii-kachestvennogo-i-kolichestvennogo-podhodov-pri-izuchenii-pokoleniy/viewer> (дата обращения: 03.05.2023).

13. Депутатова Л.Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений. / Л.Н. Депутатова, К.А. Шишкина// Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. - № 2 – С. 178-191.

14. Джигкаев, А. Т. Мотивационная теория Д. Макклелланда и её роль в мотивации персонала / А. Т. Джигкаев // Образование и право. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnaya-teoriya-d-makklellanda-i-ee-rol-v-motivatsii-personala/viewer> (дата обращения: 08.04.2023).



15. Информационно-аналитические материалы (rosstat.gov.ru)/ [Электронный ресурс] //: – URL: Информационно-аналитические материалы (rosstat.gov.ru) 29.04.2023 (дата обращения: 28.04.2023).

16. Ожиганова Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-n-houva-i-v-shtrausa-vozmozhnosti-prakticheskogo-primeneniya> (дата обращения: 08.04.2023).

17. Теория психогенных потребностей Мюррея / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://hr-portal.ru/story/teoriya-psihogennyh-potrebnostey-myurreya?ysclid=lh841iaxz2492249489> (дата обращения: 03.05.2023).

18. Теория Тейлора: тема, основные положения и принципы / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://fb.ru/article/387805/teoriya-teylora-tema-osnovnyie-polozeniya-i-printsipyi?ysclid=lh8s4ubtcy741573207> (дата обращения: 04.05.2023).

19. Устав / [Электронный ресурс]: – URL: [https://kdtsh.perm.muzkult.ru/media/2018/08/22/1229158486/Ustav\\_2.pdf](https://kdtsh.perm.muzkult.ru/media/2018/08/22/1229158486/Ustav_2.pdf) (дата обращения: 25.04.2023).

20. Бухгалтерия и финансы. Справочник финансового директора / [Электронный ресурс] //: – URL: <https://bcoll.ru/1636-kalkulyatsiya-na-uslugi/> (дата обращения: 30.04.2023).

21. Barhate B., Dirani K.M. Career aspirations of generation Z: A systematic literature review // European Journal of Training and Development. – 2021. – doi: 10.1108/EJTD-07-2020-0124.

22. Deloitte. A call for accountability and action: THE deloit te global 2021 millennial and gen Z survey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf> (дата обращения: 27.04.2023)

23. Goh E., Okumus F. Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce //

Tourism Management Perspectives. – 2020. – № 33. – p. 100603. – doi: 10.1016/j.tmp.2019.100603.

24. Ozkan M., Solmaz B. The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students) // Procedia Economics and Finance. – 2015. – № 26. – p. 476-483. – doi: 10.1016/S2212-5671(15)00876.

25. Randstad A. Generation Z and Millennials Collide at Work Report, 2017. [Электронный ресурс]. URL: [http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad\\_GenZ\\_Millennials\\_Collide\\_Report.pdf](http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf) (дата обращения: 6.04.2023).

## Приложение А

### Анкета удовлетворённости персонала

**Таблица А.1 – Анкета удовлетворённости персонала**

Год рождения		
Стаж работы в учреждении		
Оцените по десятибалльной шкале.	Оценка от 1 до 10, где 1 – это плохо, а 10 – отлично	Выделите самые привлекательные для вас критерии +
Удовлетворены ли вы следующим:		
1. Условиями труда		
2. Отношениями в коллективе		
3. Заработной платой		
4. Руководителем		
5. Возможностью карьерного роста		
6. Условиями отдыха		
7. Техническим оснащением		
Какие вы видите плюсы работы в учреждении		
1.		
2.		
3.		
Предложите, что бы вам хотелось улучшить в работе учреждения		
1.		
2.		
3.		