

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 управления обучением персонала организации

Обучающийся

Я.В. Черноиваник

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Черноиваник Яна Васильевна.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации».

Научный руководитель: канд. пед. наук Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработать предложения по совершенствованию системы управления обучением работников организации.

Объект исследования – МАУ «Дворец искусств», расположенном в г. Мегион ХМАО.

Предмет исследования – действующая система управления процессами обучения персонала.

Методы исследования: экономический анализ и финансовый анализ; статистический анализ; анализ документов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В работе рассмотрены теоретические и практические аспекты обучения персонала в организации; представлена краткая характеристика Дворца искусств и проведен анализ основных параметров, характеризующих деятельность учреждения и эффективность работы с персоналом в организации; разработаны предложения, направленные на улучшение системы управления обучением и развитием персонала учреждения культуры.

Практическая ценность работы заключается в том, что разработанные на основе проведенного анализа рекомендации позволят повысить эффективность обучения работников и организации в целом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 источников и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в организации	7
1.1 Содержание и сущность системы обучения персонала в организации...	7
1.2 Современный анализ теорий, концепций, подходов к изучению процесса обучения персонала организаций	11
2 Тенденции развития системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения	21
2.2 Анализ показателей и критериев существующей системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств».....	28
2.3 Оценка уровня эффективности обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»	37
3 Основные направления по совершенствованию системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»	44
3.1 Мероприятия по совершенствованию существующей системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств».....	44
3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий	51
Заключение	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А Устав отчет МАУ «Дворец искусств»	63
Приложение Б Информационно-аналитический отчет МАУ «Дворец искусств»	65
Приложение В Бухгалтерский баланс за 2024 г.....	66
Приложение Г План финансово-хозяйственной деятельности на 2024 г. и плановый период 2025-2026 гг.	68
Приложение Д КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР	70
Приложение Е ПОЛОЖЕНИЕ	74
об обучении и развитии персонала МАУ «Дворец искусств»	74

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что обучение персонала для большинства организаций и учреждений в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с ситуацией на рынке труда, а также постоянного развития техники и технологий, высокими требованиями к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Поэтому, если организации необходимо повысить статус в конкурентной среде или же выйти на новый технологический уровень, то ей необходимо иметь квалифицированных специалистов во всех сферах и областях, на которое направлен сам субъект. И для достижения поставленных целей немаловажным аспектом является правильно и эффективно организованное обучение персонала.

Недостаток знаний и навыков сотрудника, необходимых для успешного выполнения задач, не только приводит к неэффективной деятельности, но и снижает удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своей работы, тем выше его энергетические затраты и стресс, связанные с работой. Важно отметить, что в этом случае снижаются лояльность и приверженность работников организации, а это, в свою очередь, обуславливает нежелательную и дорого обходящуюся организации текучесть кадров. Влияние профессиональной подготовки работников на экономический рост заключается в том, что работники, обладающие необходимыми знаниями, навыками и компетенциями, обеспечивают большую производительность и качество труда.

Проблемы обучения персонала всегда были и остаются наиболее актуальными, поскольку от эффективности системы обучения, функционирующей в отдельной организации, зависит не только социальная и творческая активность сотрудников, но и результаты деятельности организации в целом. Вопросам обучения персонала уделяется большое внимание со стороны современных российских и зарубежных ученых, таких

как Володенко К.В., Исаева О.М., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А., Михайлина Г.И. другие. Анализ по теме исследования названных авторов позволяет сделать вывод о высокой степени разработанности проблемы обучения кадров в общеметодологическом плане.

Цель исследования – комплексный анализ системы обучения работников и совершенствование управления обучением персонала в организации.

Цель настоящего исследования обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

- изучить теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в организации;
- изучить динамику функционирования МАУ «Дворец искусств»;
- дать оценку состояния предмета исследования в исследуемой организации и выявить «узкие» места в соответствии с состоянием экономики, рынка труда и других факторов;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления обучением сотрудников и показать их социально-экономическую состоятельность.

Объектом исследования является деятельность МАУ «Дворец искусств», расположенного в Ханты-Мансийском автономном округе - Югра, город Мегион.

Предметом исследования выступает управление обучением персонала.

Для решения обозначенной проблемы использовались общенаучные и специальные методы исследования: анализ научной и учебной литературы, материалов бухгалтерских и статистических отчетов, внутренних локальных документов, а также наблюдение, обобщение, анкетирование, описание, вертикальный и горизонтальный анализ, финансово-экономический, сравнительный анализ.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные закономерностям

развития рыночных отношений, вопросам организации процесса повышения квалификации, исследованию современных методов обучения и форм организации учебного процесса, проблемам правового регулирования повышения квалификации, принципам системного решения управленческих задач и др.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что перечень предложенных мероприятия по совершенствованию существующей системы обучения персонала может быть использован в практической деятельности МАУ «Дворец искусств» и других учреждениях культуры.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников в количестве 30, приложений. В первой главе раскрываются теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в организации. Во второй главе проанализированы тенденции развития системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств». В третьей главе определены тенденции развития системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств».

1 Теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в организации

1.1 Содержание и сущность системы обучения персонала в организации

Обучение и развитие персонала – «это одна из составляющих системы управления персоналом, которая включает в себя профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры персонала в организации. Обучение сотрудников является одним из важнейших инструментов для руководства, позволяющих получить возможности для повышения потенциала человеческих ресурсов и влияния на формирование лояльности сотрудников. Возрастающая роль обучения персонала объясняется следующими факторами, представленными на рисунке 1» [19, с. 346].

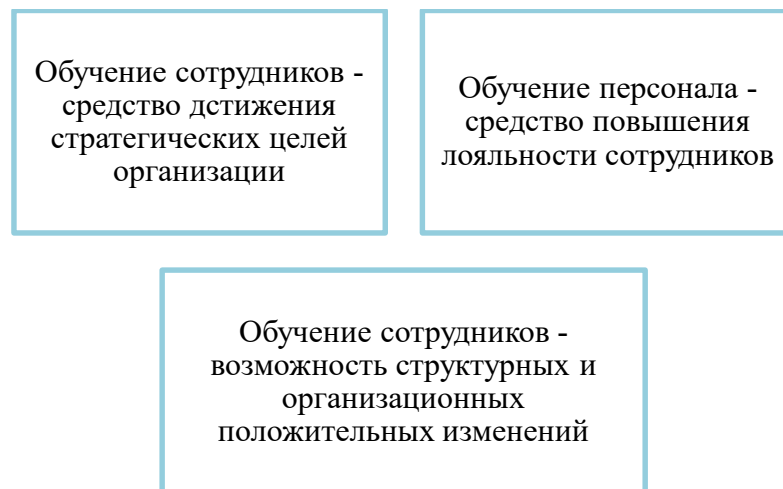


Рисунок 1 – Факторы обучения персонала

Следует отметить, что в настоящее время анализируемый предмет исследования не нашел единого определения во многих отечественных и зарубежных источниках, в результате чего обучение персонала трактуется с совершенно разных точек зрения. В связи с этим, возникает необходимость

изучить некоторые часто употребляемые понятия, проанализировать их и сформировать общее определение на их основе. Мнения рассмотренных авторов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «обучение персонала»

Автор	Содержание понятия «обучение персонала»
Кавыршина А. А.	«это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников компании для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и компании в целом» [9, с. 312].
Михайлина Г. И.	«это целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов и руководителей, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами, а также подготовка работников к более сложной работе» [14, с. 164].
Иванова И. А.	«это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании» [7, с. 114].
Кибанов А. Я.	«это организованный процесс, главной целью которого является расширение уже имеющихся знаний или донесение новых в соответствие с целями и стратегией компании» [11, с. 314].
Цветкова И. В.	«это целенаправленный, поэтапно организованный процесс овладения новыми профессиональными знаниями, навыками и умениями конкретным сотрудником или группой под руководством своего непосредственного руководителя или вне организации согласно целям и миссии компании» [24, с. 274].
Горленко О. А.	«обязательная часть развития любой компании. Под ним подразумевается организованный процесс по улучшению навыков и овладению работниками новых знаний» [5, с. 83].

По результатам исследования представленных определений «обучения персонала» установлено, что ученые трактуют данное понятие с различных точек зрения, однако в каждом определении сохраняется тонкая нить содержания ее концепции. В результате, можно отметить, что обучение персонала представляет собой комплекс мероприятий, сформулированных в рамках единой концепции обучения организации и направленных на систематическое обучение персонала. В то же время эти действия оказывают положительное влияние на изменения уровня квалификации и

производительности сотрудников, удовлетворяя индивидуальные потребности в обучении и потребности организации в обученных сотрудниках.

Предметом обучения являются:

- знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; карьера работник обучение персонал
- умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль [12, с. 97].

Цели обучения с точки зрения работодателя и работника представлены на рисунке 2 [3, с. 189].

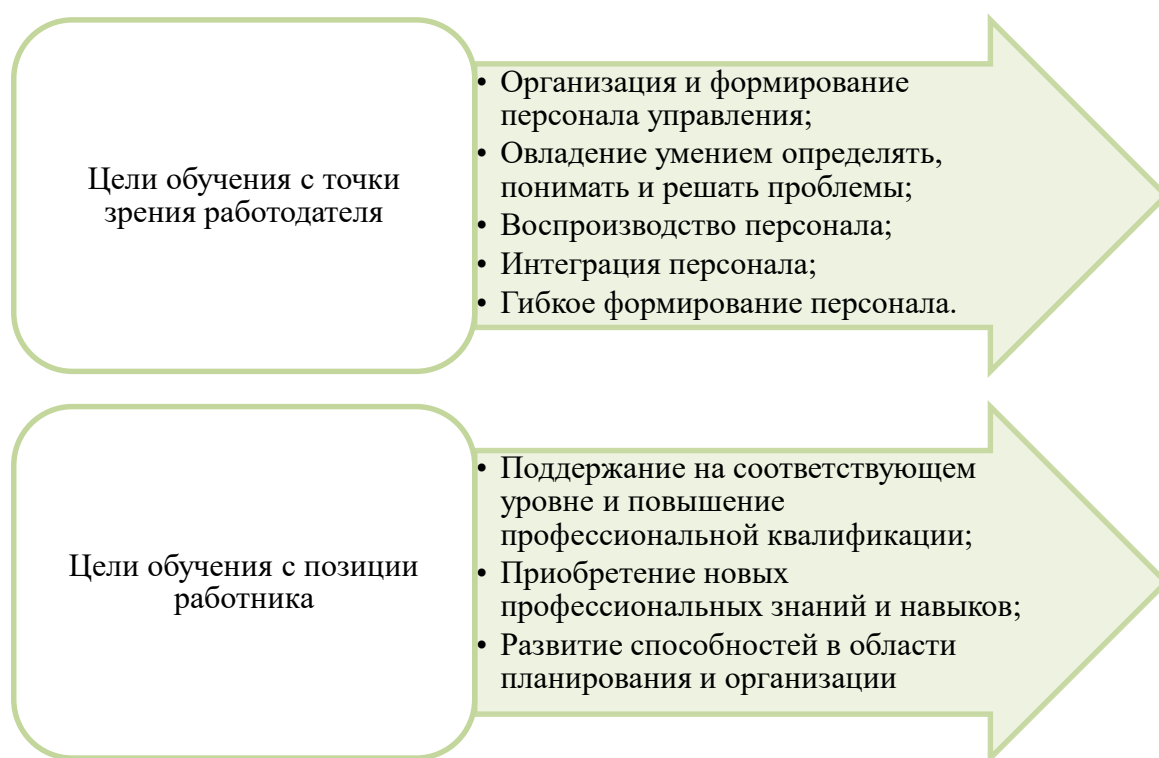


Рисунок 2 – Цели обучения с точки зрения работодателя и работника

«Основными функциями системы подготовки персонала являются следующие:

- преодолеть разрыв между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- создание корпоративной культуры;
- решать цели и задачи предприятия на основе применения методов обучения персонала;
- мотивировать производственную деятельность персонала с помощью методов обучения;
- подготовка сотрудников к переезду или продвижению по службе» [28].

Обучение персонала организации оказывает влияние на результаты деятельности всей организации. Совершенствуя навыки сотрудника, организация повышает их ценность для себя самой. Осознавая свою ценность и эффективность, сотрудник получает внутреннюю мотивацию и важную для работы уверенность в собственных силах. Не стоит забывать о чувстве удовлетворения, которое очень важно для каждого сотрудника, которое можно получить, лишь осознавая собственную значимость для организации.

Повышение квалификации и обучение персонала позволяют добиваться для организации различных преимуществ и достигать больших экономических результатов в следующих сферах повышения эффективности организации: рост производительности труда; повышение качества продаваемых товаров и оказываемых услуг клиентам; усиление стимуляции к работе; повышение эффективности коллектива в результате повышения квалификации каждого сотрудника в отдельности; снижение кадровой текучки; повышение лояльности клиентов, как следствие положительных отзывов сотрудников о работе в организации; повышение удовлетворенности от работы; и т.д. [30].

Таким образом, обучение представляет собой целенаправленный процесс получения сотрудниками компании необходимых для дальнейшего

осуществления деятельности знаний и навыков, которые предоставляются опытными и высококвалифицированными специалистами.

1.2 Современный анализ теорий, концепций, подходов к изучению процесса обучения персонала организаций

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров:

- «концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства;
- концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту;
- концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.» [13, с. 255].

На практике выделяют две теории, которые с разных позиций рассматривают затраты на обучение персонала.

«Первая теория основана на тезисе о том, что человеческие ресурсы являются фактором затрат, непосредственно связанным с процессом производства продукта. Ценность человеческих ресурсов равна результату воздействия на их фактическое функциональное поведение. Профессиональное развитие или знания, необходимые для улучшения производства, также характеризуют затраты, непосредственно связанные с текущей себестоимостью продукции. С этой точки зрения оценка эффективности обучения сводится к измерению роста производительности труда и выпуска продукции, то есть измеряются практически только непосредственные результаты» [6, с. 163].

«Вторая теория интерпретирует человеческие ресурсы как активы компании и капитализирует инвестиции. Сторонники этой концепции сравнивают затраты на человеческие ресурсы с капитальными затратами, отраженными в зданиях, оборудовании и т.д.

Ценность или полезность человеческих ресурсов может увеличиваться или уменьшаться с течением времени (в результате обучения, приобретения опыта) и может амортизироваться таким же образом, как и долгосрочные инвестиции. Поэтому затраты на обучение рассматриваются не как затраты, а как инвестиции для обеспечения будущего компании и ее долгосрочного роста» [6, с. 164].

Создание и построение системы обучения – сложный процесс, который в основном требует больших капитальных и временных затрат. В настоящее время компании выбирают метод и тип обучения для себя, исходя из конкретных обстоятельств деятельности, цели обучения и объема средств, выделяемых на этот процесс [12, с. 48].

Одним из первых шагов в организации обучения является определение того, какой тип обучения необходим, с какой целью и рекламируется ли он. Многие авторы приводят классификацию следующих типов обучения, которые отражены в таблице 2.

Для формирования плана обучения персонала должны быть приняты меры по определению необходимости обучения персонала, которая определяется:

Таблица 2 – Классификация типов обучения

Критерий	Характеристика
В зависимости от сочетания образовательного процесса и корпоративной работы:	- с отрывом от производства (обучение, проводимое вне организации); - без отрыва производства (обучение на рабочем месте или в рабочее время).
По типу обучения	- внутреннее (организация обучения на самом предприятии и используются внутренние ресурсы); - внешнее (проводится с участием внешних экспертов в учебных центрах и образовательных учреждениях); - самообучение (кадры проводят собственное обучение).
По назначению	- подготовка кадров (первое обучение необразованных сотрудников); - повышение квалификации (формирование новых навыков, знаний и умений); - переподготовка кадров (подготовка сотрудников, получивших новое профессиональное образование).
По времени обучения	- долгосрочное; - краткосрочное.
По количеству обучаемых	- индивидуальное обучение; - групповое обучение.

- «результатами внутренней сертификации персонала является процесс оценки персонала, по результатам которого выдаются сертификаты, позволяющие сотрудникам выполнять ответственные задачи, повышать заработную плату и продвигаться по службе;
- личный план развития сотрудников;
- обоснованные требования руководителя отдела корпоративной структуры к экспертам, которым необходимы соответствующие конфигурационные файлы для обучения (переподготовки, повышения квалификации)» [12, с. 101].

Для обучения персонала на предприятии могут использоваться различные виды и формы, обучения. Формы обучения персонала на предприятии представлены в таблице 3.

Современные тренды в управлении обучением: гибридное обучение, онлайн, автоматизация процессов.

Таблица 3 – Формы обучения персонала на предприятии

Форма	Характеристика
Лекция (презентация)	«пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают руководители и квалифицированные специалисты предприятия или внешние лекторы» [8, с. 119].
Семинары, конференции	«активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях» [8, с. 119].
Тренинг	«активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков» [8, с. 120].
Деловые игры	«обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, в которых обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Эта форма наиболее близка к реальной профессиональной деятельности обучаемых сотрудников» [3, с. 207].
Стажировка	«форма обучения, при которой сотрудник предприятия направляется для обмена опытом в другую организацию. Планирование и применение стажировок, как формы развития персонала и формирования кадрового резерва, предусматривается в работе с кадровым резервом» [23, с. 11].
Программы обучения MBA	«Специализированные долгосрочные программы подготовки специалистов. Основной целью MBA является подготовка профессиональных руководителей с глубокими знаниями в области менеджмента и бизнеса для практической деятельности на предприятии» [23, с. 12].
Обучение для получения квалификации бакалавра	Обучение по долгосрочным академическим программам высших учебных заведений.
Учебные курсы	Обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров
Интерактивное обучение	«Обучение, основанное на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение без непосредственного лектора (наставника)» [2, с. 187].

Продолжение таблицы 3

Форма	Характеристика
Дистанционное обучение	Обучение на расстоянии без непосредственного контакта.
Адаптационное обучение	Обучение в период испытательного срока, подробно рассмотрено в положении об адаптации персонала.
Смешанное обучение	Обучение, которое сочетает в себе несколько видов, рассмотренных выше.

«Основная концепция гибридного обучения заключается в выборе оптимальной комбинации образовательных технологий в режиме онлайн или офлайн для достижения образовательных целей. Оптимальное сочетание информационных технологий зависит от преподаваемых дисциплин, количества присутствующих – очно или удаленно. В гибридном обучении применение методов и технологий контактного и электронного формата получения знаний предоставляет возможности одновременного использования преимуществ различных форм учебного процесса. Компоненты контактного формата используются для мотивации персонала, т.к. традиционные формы взаимодействия участников образовательного процесса основаны на прямом личном общении. Разнообразные комбинации онлайн- и офлайн-компонентов обучения ориентированы на то, чтобы учебный процесс был интерактивным, личностно-ориентированным для обучающихся» [26, с. 91].

Онлайн-обучение – «одна из главных тенденций в развитии современного образования. Она подразумевает, что всё общение обучающихся с преподавателями происходит дистанционно: проведение лекций и семинаров, получение и проверка заданий, практика на онлайн-технологиях. Особенность тренда на дистанционное образование заключается в том, что персонал получает возможность учиться асинхронно: изучение теории в собственном темпе, слушая онлайн-лекции и выполняя задания» [27, с. 178].

Одной из ключевых технологий, применяемых для автоматизации рутинных и повторяющихся задач, является «роботизированная автоматизация процессов. Программные роботы могут выполнять различные административные задачи, такие как обработка документов, регистрация студентов на курсы, отправка уведомлений и многое другое. Внедрение таких технологий позволяет существенно сократить временные затраты на выполнение рутинных операций и улучшить качество образовательного процесса. Система дистанционного обучения предоставляет широкий спектр возможностей для эффективного обучения, включая доступ к учебным материалам в любое время и из любой точки мира. Функциональные возможности системы дистанционного обучения включает инструменты для создания курсов, проведения тестов и оценки успеваемости студентов, что помогает персонализировать обучение» [13, с. 262].

Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам (рисунок 3).

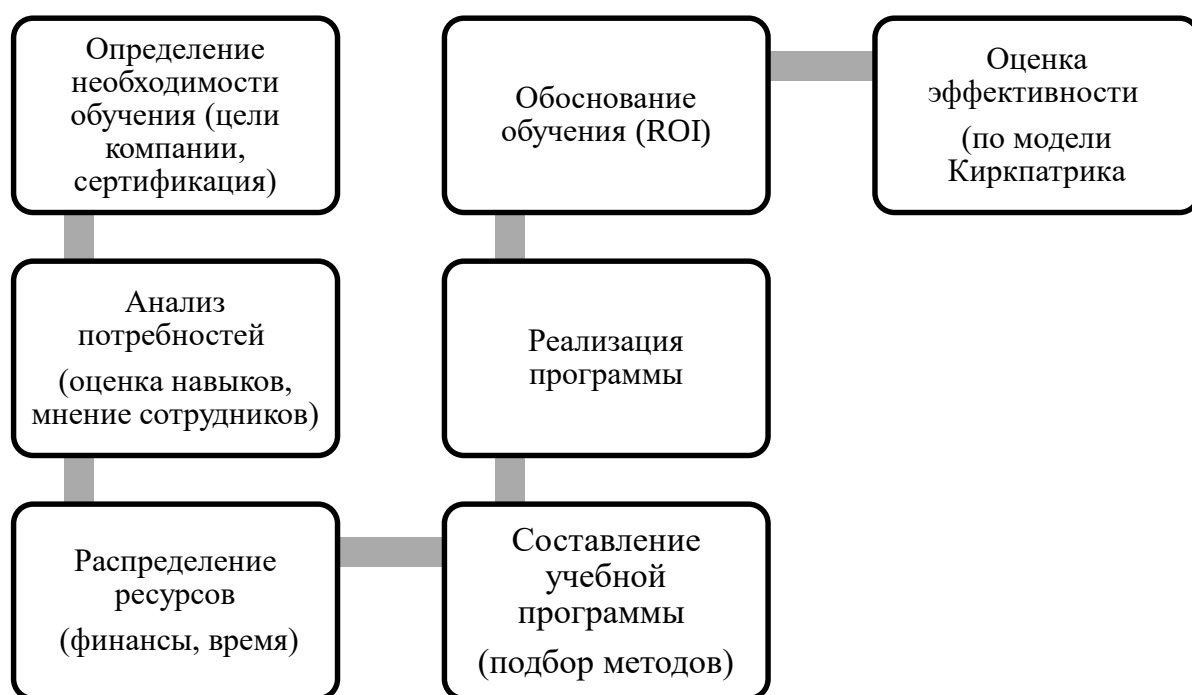


Рисунок 3 – Этапы обучения персонала

Рассмотрим данные этапы более подробно.

Этап 1. «Определение необходимости в обучении. Определение потребностей в обучении продиктовано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами» [26, с. 84].

Этап 2. «Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений. Анализ текущей ситуации в том числе и критические ситуации в работе отдела или подразделения позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы. Без сомнения, целесообразно учитывать также и мнение, непосредственно, самих работников по вопросу предполагаемого обучения. Однако следует принимать решения с учетом оценки потенциальных способностей работников не по первым впечатлениям, а на основе анализа эффективности выполнения работником поставленных целей и задач» [29, с. 57].

Этап 3. «Распределение ресурсов. Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для решения поставленной задачи. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Размер финансовых ресурсов, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и видов обучения, обозначается суммами, которые необходимы для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки. Время, необходимое для проведения обучения, является одним из важнейших необходимых ресурсов. Перед менеджером стоит задача руководить процессом обучения по всему периоду проведения обучения, начиная от подготовки работников, контроля процесса обучения, проверки результатов и эффективности проведения обучения. Поэтому важность времени как фактора эффективности обучения, играет значительную роль в организации всего процесса обучения кадрового потенциала. Необходимо планировать проведение мероприятий с целью эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее

расписание с указанием времени составляющей процесса обучения» [27, с. 169].

Этап 4. «Составление учебной программы. Составлением программ обучения занимается квалифицированные специалисты по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу. Требования к работнику, составляющему программу обучения персонала, включают наличие определенных знаний, навыков и опыта для отбора и приема на работу. Важными факторами отбора и приема на работу являются данные, полученные при собеседовании, отчетах и других источниках информации, посредством которых возможен анализ потребностей сотрудника в обучении» [26, с. 85].

Этап 5. Реализация учебной программы.

Этап 6. Обоснование обучения.

Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения.

Для планирования и оценки процесса обучения персонала можно использовать модель Д. Киркпатрика, усиленную Д. Кларком и теорией сбалансированной системы экспоненциальности Каплана-Нортон. Модель Киркпатрика содержит четыре уровня: результаты; деятельность; обучение; мотивация (таблица 4) [6, с. 181].

При организации эффективного планирования обучения выгоды получает как руководство организации, которое получает более квалифицированный персонал, способный на выполнение своей работы более качественно, так и сам персонал организации, который совершенствует свои знания и навыки в сфере своей деятельности [2, с. 134].

Таблица 4 – Модель планирования и оценки обучения

Цели обучения (планирование)	Уровень (оценка)
Что необходимо для развития организации?	Результат Получен ли ожидаемый эффект?
Что работники должны уметь выполнять для достижения поставленной цели?	Деятельность Применяют ли прошедшие обучение полученные знания и умения на практике?
Какие новые знания, навыки и компетенции требуются работникам, чтобы они выполняли свою деятельность?	Обучение Освоили ли обучаемые необходимые навыки и компетенции?
Что обучаемым требуется, чтобы осознанно учиться и выполнять деятельность?	Мотивация Мотивированы ли обучаемые на учение и последующую деятельность?

При этом мотивационная составляющая данного обучения может быть как материальной, так и нематериальной. Нематериальная мотивация представлена удовлетворением персонала в получении знаний и удовлетворением персонала в реализации в качестве специалиста. Основные мотивационные факторы прохождения персоналом обучения представлены на рисунке 4 [14, с. 102].

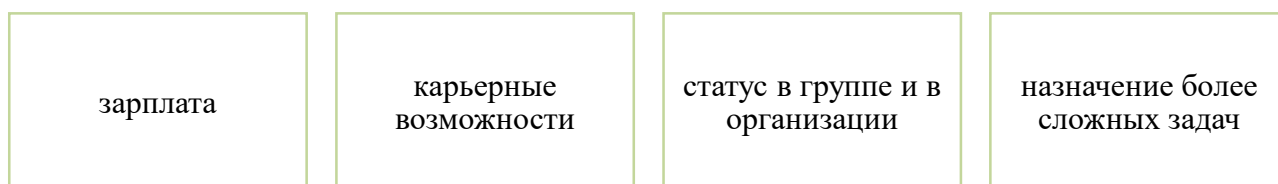


Рисунок 4 – Мотивационные факторы обучения персонала

Вопрос эффективности обучения довольно сложен, поэтому единого мнения по этому вопросу нет. При отсутствии идеальных методов и методик для измерения эффективности необходимо обратиться к модели Д. Киркпатрика. В этой модели есть 4 уровня, которые показывают эффективность обучения. Но позже эта модель была дополнена Джеком Филлипсом.

«Реакция. На этом уровне оценка определяет реакцию сотрудников и реакцию участников программы. В начале этого процесса люди обычно делятся своими впечатлениями от тренинга со своими руководителями и сотрудниками, и эта информация будет выше. Следовательно, это влияет на принятие решений о продолжении образования.

Научение. Киркпатрик считает, что только тогда, когда происходит обучение (изменение отношения, улучшение знаний или повышение квалификации), поведение участников может быть изменено с помощью обучения.

Поведение. На этом этапе оценивается поведение. Если поведение участников не изменилось, это не значит, что тренинг недействителен. Можно создать ситуацию, когда реакция на тренинг будет положительной и обучение произойдет, но поведение участников не изменится в будущем, потому что необходимые условия не были выполнены.

Результат. Результаты включают изменения, произошедшие в результате обучения, которое прошли участники. В качестве примера результатов Киркпатрик привел повышение производительности, улучшение качества, снижение количества несчастных случаев, увеличение продаж и снижение текучести кадров» [8, с. 197].

Таким образом, отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров: концепция специализированного обучения; концепция многопрофильного обучения; концепция обучения, ориентированного на личность. Создание и построение системы обучения – сложный процесс, который в основном требует больших капитальных и временных затрат. Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ: определение необходимости в обучении, проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений, распределение ресурсов, составление учебной программы, реализация учебной программы, обоснование обучения, оценка эффективности процесса обучения.

2 Тенденции развития системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

Ведущим направлением в деятельности МАУ «Дворец искусств» является народное творчество, основу которого составляют коллективы самодеятельного народного творчества. Главная задача творческих коллективов – сохранение культурного наследия, преемственность и вовлечение в творчество новых участников. Учреждение осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды основной деятельности [18]:

- создание и организация работы любительских творческих коллективов, кружков, студий, любительских объединений, клубов по интересам различной направленности и других клубных формирований;
- проведение, различных по форме и тематике, культурно-массовых мероприятий – праздников, представлений, смотров, фестивалей, конкурсов, концертов, выставок, вечеров, спектаклей, игровых развлекательных программ, проведение календарных народных праздников;
- проведение спектаклей, концертов, цирковых представлений и других культурно-зрелищных и выставочных мероприятий, в том числе с участием профессиональных коллективов, исполнителей, авторов;
- организация и проведение конкурсов художественного и прикладного народного творчества, мастер классов, семинаров и курсов по различным отраслям знаний, других форм просветительской деятельности;
- показ художественных и анимационных фильмов для различной категории граждан.

История создания. Муниципальное автономное учреждение «Дворец искусств» в дальнейшем именуемое «Учреждение», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» [16] на основании постановления администрации города «Об изменении типа муниципального бюджетного учреждения «Дворец искусств» от 18.04.2014 №1061 и является юридическим лицом.

Адрес местонахождения: 628684, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, город Мегион, улица Заречная, дом 8.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Основами законодательства Российской Федерации о культуре, Федеральным законом от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях», другими законодательными актами Российской Федерации и Ханты-Мансийского автономного округа – Югра, решениями Учредителя и Уставом (приложение А).

МАУ «Дворец искусств» создано в целях:

- формирования и реализации программы в области культуры;
- осуществления деятельности, направленной на удовлетворение духовных запросов и интересов населения;
- обеспечения условий для реализации творческих способностей населения, а также развития на территории городского округа различных видов самодеятельного творчества: театрального, музыкального, изобразительного и иных видов художественного творчества;
- сохранения национально-культурных традиций и родного языка коренного населения, проживающего на территории городского округа;
- организации досуга различных категорий населения силами самодеятельных и профессиональных коллективов, а также

проведения фестивалей и конкурсов, смотров художественных коллективов и исполнителей, выставок изобразительного искусства, народного и технического творчества и др.;

- содействия развитию художественных промыслов на территории городского округа.

Предметом основной деятельности МАУ «Дворец искусств» является;

- удовлетворение потребностей населения в сохранении и развитии традиционного народного художественного творчества, любительского искусства, другой самодеятельной творческой инициативы и социально-культурной активности населения;
- создание благоприятных условий для организации культурного досуга и отдыха жителей муниципального образования;
- предоставление услуг социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, доступных для широких слоев населения;
- поддержка и развитие самобытных национальных культур;
- развитие современных форм организации культурного досуга с учетом потребностей различных социально-возрастных групп населения.

Структура управления МАУ «Дворец искусств» представлена на рисунке 5.

В структуре управления МАУ «Дворец искусств» отмечается наличие линейно-функциональных связей. Управление учреждением осуществляет генеральный директор, который несет ответственность за ведение деятельности субъекта. Структурные подразделения имеют непосредственных руководителей, которые подчиняются генеральному директору. Каждый отдел выполняет поставленные перед ним функции и задачи.

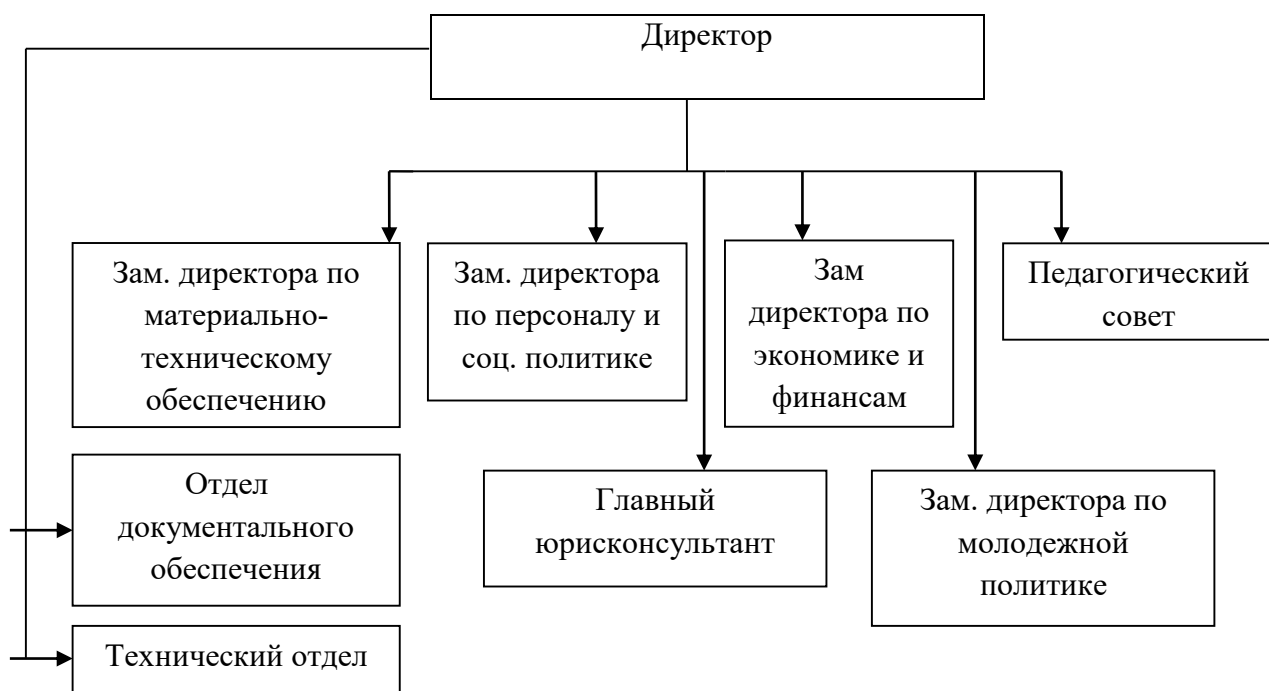


Рисунок 5 – Организационная структура учреждения

В таблице 5 представлены основные показатели, характеризующие деятельность МАУ «Дворец искусств» на начало 2022-2024 гг. (приложение Б).

Таблица 5 – Основные показатели, характеризующие деятельность на начало 2022-2024 гг.

Показатели	На начало 2022 г.	На начало 2023 г.	На начало 2024 г.	Отклонение, +/-	
				2023 от 2022	2024 от 2023
Всего мероприятий, проводимых в учреждении, ед.:	642	737	735	95	-2
в том числе посещений	104760	128067	102763	23307	-25304
Мероприятия, проводимые учреждением, ед.:	581	657	658	76	1
в том числе посещений	97843	110104	90624	12261	-19480
Всего платных мероприятий, ед.:	79	132	148	53	16
в том числе посещений	6920	9832	10560	2912	728

По данным таблицы 5 установлено, что количество проводимых мероприятий в начале 2024 г. сократилось на 2 ед. до 735 ед. Сокращение мероприятий также характеризуется снижением посещений на 25304 чел. до

102763 чел. по отношению к началу 2023 г. Снижение обусловлено тем, что произошла отмена массовых уличных мероприятий. Количество мероприятий, проводимых учреждением составило 658 ед., что выше на 1 ед. в начале 2024 г. по отношению к началу 2023 г. при снижении численности посещений на 19480 чел. Отмечается рост платных мероприятий с 79 ед. в начале 2022 г. до 148 ед. в начале 2024 г. при увеличении посещений на 52,60%. По итогам 2024 г. учреждением реализованы все направления уставной деятельности; сохранен контингент участников клубных формирований; организована работа по внедрению межведомственного культурно-образовательного проекта «Культура для школьников»; организована работа по проведению мероприятий для целевой аудитории в рамках федерального проекта «Пушкинская карта»; успешно проведены ряд рейтинговых конкурсов и фестивалей и реализована программа летнего отдыха. В рамках муниципального задания МАУ «Дворец искусств» выполнил четыре вида муниципальных услуг и два вида работ. Показатели, установленные муниципальным заданием, выполнены.

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности учреждения за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм., +/-	Темп прироста, %	Абс. изм., +/-	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы всего, тыс. руб., в т.ч.:	161521,10	167452,89	180177,63	5931,79	3,67	12724,74	7,60
- от собственности	1501,00	1635,96	1842,27	134,96	8,99	206,31	12,61
- оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений	154259,18	159202,77	171417,45	4943,59	3,20	12214,68	7,67
- от штрафов, пеней	5,55	5,76	6,34	0,21	3,78	0,58	10,07
- безвозмездные денежные поступления	1496,58	1752,49	1994,88	255,91	17,10	242,39	13,83

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
- прочие поступления	4258,79	4855,91	4916,6 9	597,12	14,02	60,78	1,25
Расходы всего, тыс. руб., в т.ч.:	162359,74	168549,61	180788,73	6189,87	3,81	12239,12	7,26
- на выплаты персоналу	129907,60	136922,87	145181,40	7015,27	5,40	8258,53	6,03
- уплата налогов, сборов и иных платежей	39,67	42,69	50,19	3,02	7,61	7,5	17,57
- на закупку товаров, работ, услуг	32412,43	31584,05	35557,14	-828,38	-2,56	3973,0 9	12,58
Отрицательное сальдо, тыс. руб.	-838,64	-1096,71	-611,1	-258,07	30,77	485,61	- 44,28
Основные средства, тыс. руб.	220222,50	214256,08	209477,6 2	-5966,42	-2,71	-4778,46	-2,23
Оборотные средства, тыс. руб.	174666,4 3	156137,2 4	449411, 13	- 18529,2	-10,61	293273, 9	187,8 3
Численность персонала, чел.	317	316	311	-1	-0,32	-5	-1,58
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	100121,6 0	104882,9 3	111141 ,46	4761,3 3	4,76	6258,5 3	5,97
Производительность труда, тыс. руб.	509,53	529,91	579,35	20,38	4,00	49,44	9,33
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	315,84	331,91	357,37	16,07	5,09	25,46	7,67
Фондоотдача, руб.	0,73	0,78	0,86	0,05	6,85	0,08	10,26
Оборачиваемость активов, раз	0,92	1,07	0,40	0,15	—	-0,67	—
Рентабельность продаж, %	-0,52	-0,65	-0,34	0,13	—	-0,31	—
Рентабельность работ, услуг, %	-0,52	-0,65	-0,34	0,13	—	-0,31	—
Затраты на рубль доходов, руб.	1,01	1,01	1,00	0	0	-0,01	-0,99

Основные экономические показатели деятельности МАУ «Дворец искусств» за 2022-2024 гг. приведены в таблице 6 (приложение В, Г).

Анализируя данные таблицы 6, установлен прирост доходов учреждения на 7,6% в 2024 г. по отношению к 2023 г. до 180177,63 тыс. руб. Увеличение данного показателя обозначено наращивание доходов от собственности на 12,61%, от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений на 7,67%,

от штрафов и пеней на 10,07%, безвозмездных денежных поступлений на 13,83% и прочих поступлений – на 1,25%. Основная доля доходов приходится на оказание услуг, работ, компенсации затрат учреждений – 95,14%. В 2024 г. также отмечен рост расходов на 7,26% в 2024 г. по сравнению с 2023 г. за счет увеличения выплат персоналу на 6,03%, уплаты налогов и сборов на 17,57% и на закупку товаров, работ и услуг на 12,58%. В результате, в течение 2022-2024 гг. отмечалось отрицательное сальдо в размере 611,1 тыс. р. в 2024 г., что ниже 2023 г. на 44,28%. Это стало следствием образования убыточности продаж и работ, услуг в размере 0,34% в 2024 г., что ниже 2023 г. на 0,31 п.п. Кроме того, отмечается снижение затрат на рубль доходов с 1,01 руб. до 1 руб.

Численность персонала обозначена снижением на 6 чел. за три года до 311 чел. в 2024 г. При снижении данного показателя на фоне роста доходов отмечено увеличение производительности труда на 9,33% в 2024 г. по отношению к 2023 г., что указывает на эффективность использования персонала в культурно-творческой деятельности. Поэтому можно заметить одновременной увеличение среднегодовой заработной платы на 7,67% до 357,37 тыс. руб., что привело к росту фонда оплаты труда на 5,97% в 2024 г. по отношению к 2023 г.

Снижение стоимости основных средств, которое находится на балансе учреждения, до 209477,62 тыс. руб. при росте доходов обеспечило увеличение фондоотдачи с 0,73 руб. в 2022 г. до 0,86 руб. в 2024 г. и это означает, что такие средства используются эффективно. Однако, в 2024 г. образовано увеличение стоимости оборотных активов на 293273,9 тыс. руб., что негативно сказалось на оборачиваемости, поскольку коэффициент сократился на 0,67 раз, обеспечив замедление периода их обращения.

Таким образом, ведущим направлением в деятельности МАУ «Дворец искусств» является народное творчество, основу которого составляют коллективы самодеятельного народного творчества. Текущая деятельность учреждения охарактеризована сокращением численности мероприятий и посещений. Однако, учреждением реализованы все направления уставной

деятельности. Показатели, установленные муниципальным заданием, выполнены. В 2024 г. образован рост доходов и расходов, в результате чего образовано отрицательное сальдо, которое ниже 2023 г. Это стало следствием образования убыточности продаж и работ, услуг. Установлена эффективность использования персонала и основных средств в культурно-творческой деятельности при ухудшении деловой активности по оборотным активам.

2.2 Анализ показателей и критериев существующей системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»

Для организации кадровой работы в МАУ «Дворец искусств» предназначен отдел по работе с персоналом под руководством заместителя директора по персоналу и социальной политике. Прежде чем перейти непосредственно к оценке системы обучения персонала, необходимо определить обеспеченность трудовыми ресурсами на МАУ «Дворец искусств» (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ обеспеченности работниками по категориям и полу за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Абс. отклонение, +/-		Отн. отклонение, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Списочная численность работников на начало года, чел.	321	313	319	-8	6	97,51	101,92
Списочная численность работников на конец года, чел.	313	319	303	6	-16	101,92	94,98
- руководители	57	58	56	1	-2	101,75	96,55
- специалисты	245	250	236	5	-14	102,04	94,40
- рабочие	11	11	11	0	0	100,00	100,00
В т.ч. женщины	219	227	214	8	-13	103,65	94,27
мужчины	94	92	89	-2	-3	97,87	96,74
Среднесписочная численность работников, чел.	317	316	311	-1	-5	99,68	98,42

По данным таблицы 7 можно констатировать ежегодное снижение списочной численности сотрудников как на начало 2023 г. на 8 чел. до 313 чел., так и на конец 2024 г. на 16 чел. до 303 чел. Это привело к снижению среднесписочной численности работников в 2024 г. до 311 чел. $((319 + 303)/2)$. Данный показатель значительно ниже показателя 2022 г. – разница составила 6 чел. в течение трех лет.

Ссылаясь на данные таблицы 7 также можно отметить, что снижение численности работников МАУ «Дворец искусств» в 2024 г. произошло за счет сокращения численности руководителей на 2 чел., и специалистов на 14 чел. В итоге, совокупная численность работников составила 303 чел. на конец 2024 г., из которых 56 чел. – руководители, 236 чел. – специалисты и 11 чел. – рабочие (численность остается постоянной). Также следует отметить, что в учреждении насчитывалось больше сотрудников женского пола, численность в 2024 г. составила 214 чел., показав снижение на 13 чел. по сравнению с 2023 г. Также сократилась численность персонала мужского пола с 94 чел. в 2022 г. до 89 чел. в 2024 г.

Далее на рисунке 6 представлена структура персонала МАУ «Дворец искусств» по категориям за 2022-2024 гг.

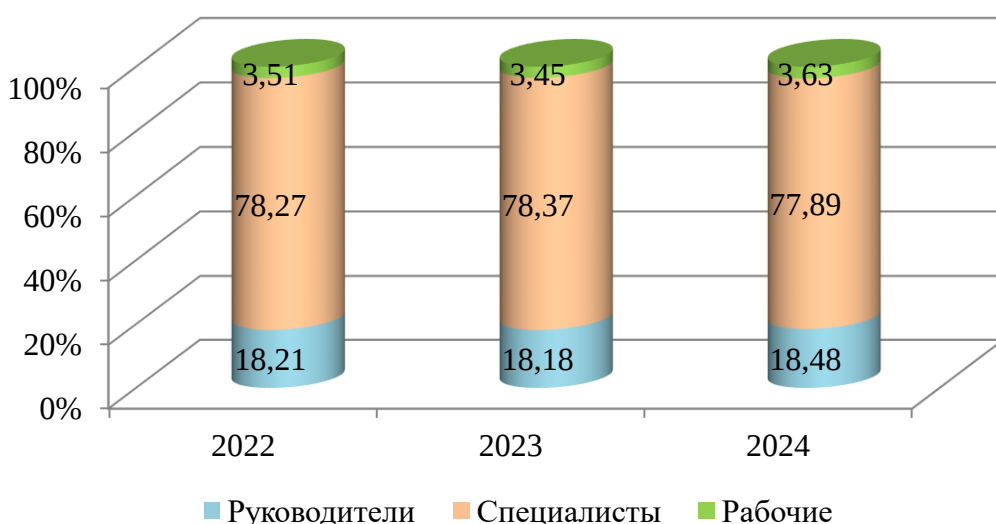


Рисунок 6 – Структура персонала по категориям за 2022-2024 гг.

На протяжении 2023-2024 гг. в МАУ «Дворец искусств» в структуре персонала снижение доли установлено по специалистам – на 0,48 п.п. до 77,89%, которые занимают основной удельный вес. Однако, увеличение удельного веса прослеживается по руководителям на 0,3 п.п. до 18,48% и по рабочим на 0,18 п.п. до 3,63%. Главенствующая доля в структуре трудового потенциала по полу принадлежит женщинам – 70,63%.

Стратегическими направлениями деятельности по обучению персонала в МАУ «Дворец искусств» являются: развитие управленческих компетенций руководителей; повышение квалификации сотрудников; обучение специалистов. Ответственность за своевременное выявление потребности обучения сотрудников возлагается на руководителей подразделений МАУ «Дворец искусств». Обучение персонала осуществляется с использованием внутренних ресурсов.

Система обучения персонала МАУ «Дворец искусств» включает в себя:

- адаптационный курс для вновь принятых сотрудников, включающих знакомство с историей учреждения, организационной структурой и корпоративными нормами, правилами;
- обучение специалистов по программам учреждения;
- подготовки новых сотрудников;
- переподготовки, обучение смежным профессиям;
- повышение квалификации;
- стажировка персонала.

Инициатором обучения в МАУ «Дворец искусств» выступают: руководитель (директор); отдел по работе с персоналом; руководитель подразделения для эффективного функционирования подразделения. Также организуются следующие формы повышения квалификации рабочих на производстве: курсы целевого назначения; повышение квалификационного разряда.

Работодатель МАУ «Дворец искусств» обязуется предоставлять льготы молодым работникам для обучения в учебных заведениях среднего или

высшего профессионального образования в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и коллективным договором (приложение Д).

С целью стимулирования работников культуры и искусства учреждения к профессиональному росту устанавливается повышающий коэффициент за квалификационную категорию к окладу по занимаемой должности:

- высшая квалификационная категория – до 0,8 должностного оклада;
- первая квалификационная категория – до 0,5 должностного оклада;
- вторая квалификационная категория – до 0,3 должностного оклада;

Персональный повышающий коэффициент устанавливается работнику учреждения с учетом уровня его профессионального образования, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач:

- «среднее профессиональное образование – 0,15;
- высшее профессиональное образование – 0,3;
- сложность выполняемой работы – до 0,5;
- важность выполняемой работы – до 0,5;
- самостоятельность при выполнении поставленных задач – до 0,5;
- ответственность при выполнении поставленных задач – до 0,5» [18,

с. 16].

Все виды профессионального обучения проводятся по учебным программам, разработанным высшими учебными заведениями. Нередко сотрудники отдела по работе с персоналом сами разрабатывают учебные программы и планы на основании Типовых программ и Стандарта учреждения. Образовательный процесс при реализации образовательных программ повышения квалификации, переподготовки и профессиональной подготовки служащих в МАУ «Дворец искусств» осуществляется в соответствии с учебными планами и программами организации и включает теоретическое и практическое обучение. Технология построения системы обучения персонала в организации представлена на рисунке 7.

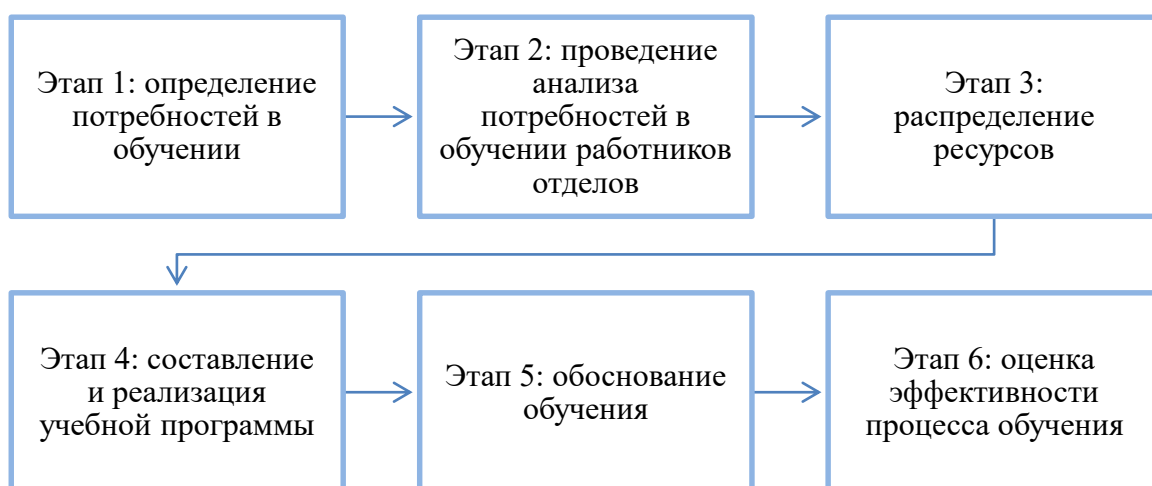


Рисунок 7 – Технология построения системы обучения персонала

Далее в таблице 8 представлен анализ образовательного уровня трудовых ресурсов МАУ «Дворец искусств» за 2022-2024 гг.

Таблица 8 – Анализ образовательного уровня трудовых ресурсов за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Абс. отклонение, +/-		Отн. отклонение, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Списочная численность работников на конец года, чел.	313	319	303	6	-16	101,92	94,98
- высшее	259	264	257	5	-7	101,93	97,35
- среднее специальное	43	44	35	1	-9	102,33	79,55
- профессионально-техническое	11	11	11	0	0	100,00	100,00

На рисунке 8 отражено изменение по структуре образовательного уровня трудовых ресурсов МАУ «Дворец искусств» за 2022-2024 гг.

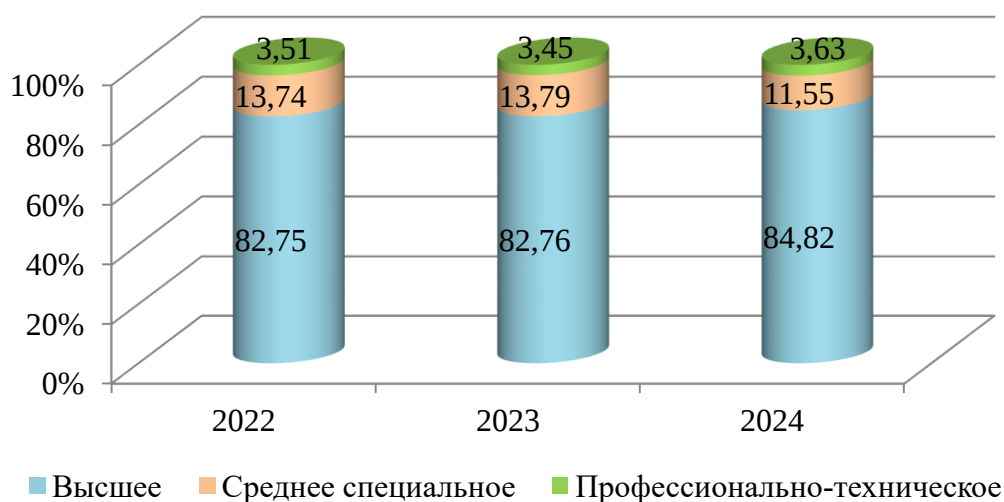


Рисунок 8 – Структура персонала по категориям за 2022-2024 гг.

Анализируя данные таблицы 8 и рисунка 8 установлено, что среди сотрудников организации нет работников, имеющих общего базового и общего образования за 2022-2024 гг. Наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих высшее образование – 84,82% в 2024 г., кроме того доля увеличилась за три года на 2,07 п.п. Отмечается в 2024 г. сокращение численности работников с высшим образованием с 264 чел. в 2023 г. до 257 чел. в 2024 г. В 2024 г. численность работников со средним специальным образованием уменьшилась до 35 чел., удельный вес сократился до 11,55%. Изменение в численности работников с профессионально-техническим образованием не произошло, их количество составило 11 чел., что в полном объеме приходится на рабочих учреждения.

Далее в таблице 9 представлен анализ профессионального обучения сотрудников МАУ «Дворец искусств» за 2022-2024 гг.

Анализируя данные таблицы 9 можно констатировать факт снижения доли сотрудников, прошедших обучение, в структуре численности трудового потенциала в 2024 г. на 3,13 п.п. до 12,21% по отношению к 2022 г. Это связано с уменьшением численности персонала в рамках обучения на 11 чел. до 37 чел. в 2024 г. по отношению к 2022 г., что обусловлено сокращением следующих форм обучения.

Таблица 9 – Профессиональное обучение персонала за 2022-2024 гг., чел.

Показатели	2022	2023	2024	Абс. отклонение, +/-		Отн. отклонение, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Списочная численность работников на конец года	313	319	303	6	-16	101,92	94,98
Обучение в ВУЗах	7	4	4	-3	0	57,14	100,0
Профессиональное обучение по образовательным программам, в т.ч.:	29	32	25	3	-7	110,34	78,13
- повышение квалификации	14	15	13	1	-2	107,14	86,67
- переподготовка	11	13	12	2	-1	118,18	92,31
- подготовка новых специалистов	4	4	3	0	-1	100,00	75,00
Обучение по образовательной программе обучающихся курсов	12	8	8	-4	0	66,67	100,0
Всего сотрудников, прошедших обучение	48	44	37	-4	-7	91,67	84,09
Удельный вес работников, прошедших обучение, в структуре списочной численности	15,3 4	13,79	12,21	-1,55	-1,58	–	–

А именно, образовалось снижение количества сотрудников на обучении в высших образовательных учреждениях на 42,86%, на профессиональном обучении по образовательным программам на 21,87%, в том числе по повышению квалификации на 13,33%, переподготовке – на 7,69% и по подготовке новых специалистов на 7,69%. В 2023 г. установлено снижение персонала на обучении по образовательной программе обучающихся курсов до 8 чел. по сравнению с 2022 г. и в 2024 г. численность не изменялась. В этой связи следует отметить недостаточный уровень развития персонала МАУ «Дворец искусств» в области его обучения, руководство не способствует улучшению общей квалификации и профессиональной компетенции муниципального персонала.

В таблице 10 отражена информация о типах обучения сотрудников МАУ «Дворец искусств» за 2022-2024 гг.

Таблица 10 – Информация о типах обучения сотрудников за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Абс. отклонение, +/-		Отн. отклонение, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Всего сотрудников, прошедших обучение	48	44	37	-4	-7	91,67	84,09
- внутреннее (в учреждении)	24	22	18	-2	-4	91,67	81,82
- внешнее (в учебных заведениях)	20	18	16	-2	-2	90,00	88,89
- самообучение	4	4	3	0	-1	100,00	75,00

По данным таблицы 10 установлено, что в 2024 г. на внутреннем обучении, а именно в самом учреждении находилось 18 чел., что ниже 2022 г. на 6 чел. или на 25%; на внешнем обучении (то есть в высших образовательных заведениях) – 16 чел., что ниже 2022 г. на 4 чел. или на 20%. В МАУ «Дворец искусств» самообучением занято 3 чел., а это ниже 2022 г. на 1 чел. или на 25%.

В таблице 11 представлена информация о затратах на обучение сотрудников МАУ «Дворец искусств» за 2022-2024 гг.

Таблица 11 – Информация о затратах на обучение сотрудников за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Абс. отклонение, +/-		Отн. отклонение, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Всего сотрудников, прошедших обучение, чел.	48	44	37	-4	-7	91,67	84,09
Затраты на обучение, тыс. руб.	1516,8	1667,6	1720,5	150,8	52,9	109,94	103,17
Стоимость обучения одного сотрудника, тыс. руб.	31,6	37,9	46,5	6,3	8,6	119,94	122,69
Доходы всего, тыс. руб.	161521,10	167452,89	180177,63	5931,79	12724,74	103,67	107,60
Удельный вес затрат на обучение в структуре доходов, %	0,94	1,00	0,95	0,06	-0,05	–	–

Данные таблицы 11 позволяют констатировать факт роста затрат на обучение на 13,43% до 1720,5 тыс. руб. в 2024 г. по отношению к 2022 г., что связано с увеличением стоимости обучения на одного сотрудника за весь период на 47,15% за три года при снижении численности персонала, прошедшего обучение. Следует отметить, что доля затрат на обучение в структуре доходов в 2023 г. составила 1%, однако в 2024 г. отмечается снижение удельного веса до 0,95%. Данный процент можно считать недостаточным для необходимого уровня развития персонала МАУ «Дворец искусств», из бюджета организации выделяются средства на обучение на ежегодной основе, однако их размер незначителен.

Таким образом, для организации кадровой работы в МАУ «Дворец искусств» предназначен отдел по работе с персоналом под руководством заместителя директора по персоналу и социальной политике. Можно констатировать ежегодное снижение списочной численности сотрудников на конец 2024 г. Уменьшение численности работников МАУ «Дворец искусств» в 2024 г. произошло за счет сокращения численности руководителей и специалистов. На протяжении 2023-2024 гг. в МАУ «Дворец искусств» в структуре персонала снижение доли установлено по, которые занимают основной удельный вес. Главенствующая доля в структуре трудового потенциала по полу принадлежит женщинам.

Стратегическими направлениями деятельности по обучению персонала в МАУ «Дворец искусств» являются: развитие управленческих компетенций руководителей; повышение квалификации сотрудников; обучение специалистов. С целью стимулирования работников культуры и искусства учреждения к профессиональному росту устанавливается повышающий коэффициент за квалификационную категорию к окладу по занимаемой должности. Среди сотрудников организации нет работников, имеющих общего базового и общего образования за 2022-2024 гг. Наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих высшее образование. Можно констатировать факт снижения доли сотрудников, прошедших обучение. Это

связано с уменьшением численности персонала в рамках обучения в высших образовательных учреждениях, на профессиональном обучении по образовательным программам и обучающих курсов. В этой связи следует отметить недостаточный уровень развития персонала МАУ «Дворец искусств» в области его обучения, руководство не способствует улучшению общей квалификации и профессиональной компетенции муниципального персонала. Установлен факт роста затрат на обучение, однако доля затрат на обучение в структуре доходов уменьшилась. Данный процент можно считать недостаточным для необходимого уровня развития персонала МАУ «Дворец искусств», из бюджета организации выделяются средства на обучение на ежегодной основе, однако их размер незначителен.

2.3 Оценка уровня эффективности обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»

Для оценки уровня эффективности обучения проведен опрос по удовлетворенности обучающихся содержанием и результатами обучения среди работников учреждения, направленных на обучение. Опросный лист включал в себя следующий перечень вопросов:

- достигло ли обучение заявленных целей?
- будете ли Вы применять полученные знания и навыки в работе?
- было ли обучение полным и понятным?
- довольны ли Вы результатами обучения?

В ходе проведенного исследования опрошены сотрудники, прошедшие обучение, в количестве 37 чел. Результаты опроса отражены на рисунке 9.

По результатам опроса установлено, что обоснованно большая часть респондентов имеют положительные ответы, а это значит, что прохождение обучения являлось продуктивным и полезным как для сотрудника, так и для самого учреждения. Так, 85,2% опрошенных считают, что цели обучения

полностью достигнуты, приобретены необходимые культурно-творческие познания.



Рисунок 9 – Результаты удовлетворенности персонала обучением в 2024 г.

Более 90% респондентов в обязательном порядке будут использовать полученные знания в процессе трудовой деятельности в МАУ «Дворец искусств». Кроме того, для 74,9% сотрудников обучение являлось полностью понятным, считают, что программа обучения полностью реализована. Следует отметить незначительное наличие сотрудников с отрицательными ответами по вопросам обучения, однако это связано с низкой мотивацией и стимулированием персонала. В заключении следует отметить, что абсолютно все респонденты довольны результатами обучения, так как в учреждении нет отказов в присвоении квалификационной категории, сертификата специалиста или аккредитации. Таким образом, обучение персонала МАУ «Дворец искусств» идет на пользу и сотрудникам, и учреждению.

Далее сотрудникам предложено оценить уровень обучения по определенным характеристикам. На рисунке 10 представлены результаты опроса.

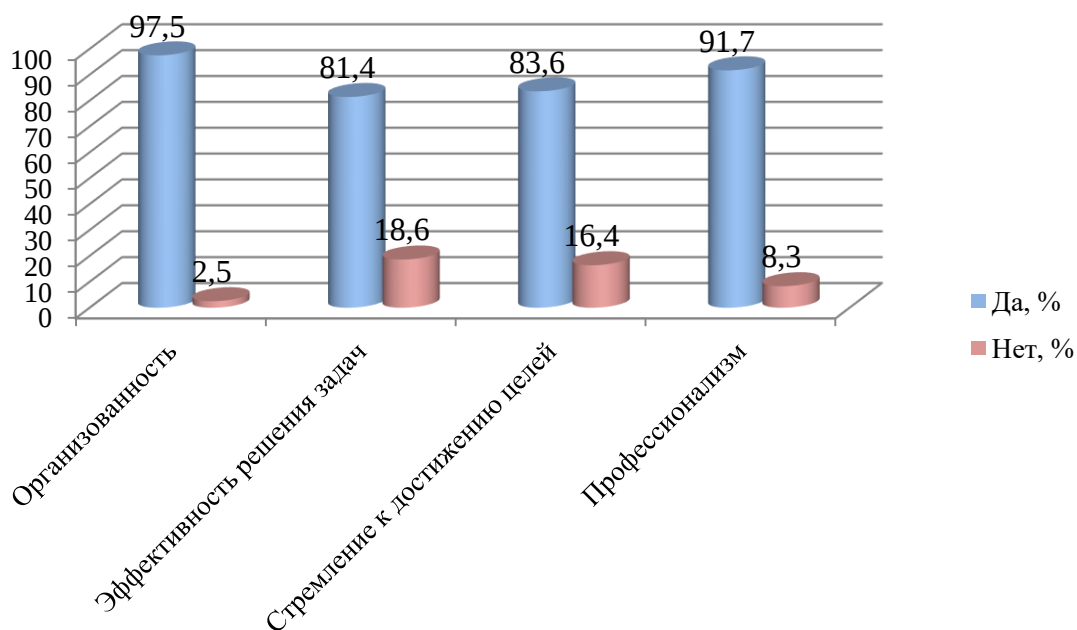


Рисунок 10 – Результаты оценки уровня обучения по своим характеристикам

Полученные ответы указывают на то, что после прохождения обучения сотрудники стали более организованными (97,5%), увеличился уровень эффективности решения поставленных задач (81,4%), а также повысилось стремление к достижению целей (83,6%). 91,7% респондентов отмечают высокий профессионализм в работе.

Таким образом, можно отметить, что прохождение обучения сотрудниками МАУ «Дворец искусств» оценивается положительно, результаты опроса демонстрируют эффективность обучения. Также среди остальных работников МАУ «Дворец искусств», которые в 2024 г. не проходили обучение, проведен опрос на потребность обучения. В ходе проведенного исследования опрошены оставшиеся сотрудники в количестве 266 чел. Результаты опроса отражены на рисунке 11.

Исходя из полученных ответов респондентов, следует отметить, что 85,7% опрошенных готовы получать новые знания, приобретать информацию, которая способствовала бы улучшению их трудовой деятельности, а также выполнению поставленных задач и должностных обязанностей, то есть большая часть сотрудников (228 чел.) готовы развиваться и пройти обучение.

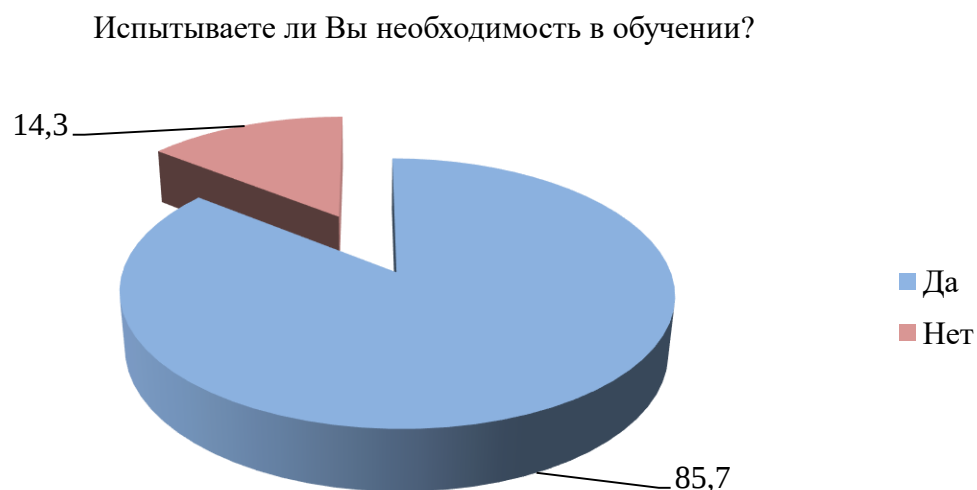


Рисунок 11 – Результаты опроса о потребности персонала в обучении в 2024 г.

Контроль результатов обучения в МАУ «Дворец искусств» осуществляют непосредственно руководители структурных подразделений совместно с отделом по работе с персоналом под руководством заместителя директора по персоналу и социальной политике. Методы контроля результатов обучения в МАУ «Дворец искусств»: планерки и совещания, отчеты, мотивационная доска и рейтинги, учёт рабочего времени, отслеживания активности сотрудников, тесты, решение кейсов.

Важным аспектом в МАУ «Дворец искусств» является предварительная диагностика потребностей в обучении. Это позволяет понять, какие именно навыки и знания необходимо развивать у сотрудников, чтобы они могли более эффективно выполнять свои задачи и улучшать качество работы учреждения. Для этого используются опросы, интервью и анализ текущих компетенций.

В процессе обучения в МАУ «Дворец искусств» осуществляется регулярный мониторинг его эффективности. Это включает в себя различные методы оценки, такие как тестирование, размещение практических заданий, обсуждение результатов занятий и организации различных форм аттестации. Эти методы позволяют получить обратную связь как от самих сотрудников, так и от их непосредственных руководителей.

Высокая значимость обучения в МАУ «Дворец искусств» придается практическим занятиям и проектам, которые позволяют сотрудникам применять полученные знания на практике. Это помогает в дальнейшем оценить не только понимание теоретического материала, но и умение интегрировать его в свою повседневную работу.

По завершении образовательных программ проводится анализ полученных результатов. Контролируется не только успеваемость сотрудников, но и влияние полученных знаний на общие результаты работы МАУ «Дворец искусств», что подразумевает всесторонний подход к оценке, включая качество проводимых мероприятий, удовлетворенность посетителей и другие показатели.

Заключительным этапом контроля результатов обучения в МАУ «Дворец искусств» является составление отчетов и рекомендаций по дальнейшему обучению и развитию сотрудников. Это позволяет не только выявить сильные и слабые стороны в подготовке, но и скорректировать дальнейшие образовательные программы, чтобы они соответствовали изменяющимся требованиям и ожиданиям как сотрудников, так и самого учреждения.

Далее следует оценить уровень влияния обучения на результаты деятельности МАУ «Дворец искусств». Для этого необходимо определить продуктивность трудового потенциала за 2022-2024 гг. и определить возможную экономию средств фонда оплаты труда в таблице 12.

Так, отмечено увеличение производительности труда на 9,33% в 2024 г. по отношению к 2023 г., что указывает на эффективность использования персонала в культурно-творческой деятельности.

Таблица 12 – Анализ производительности труда и эффективности использования средств на его оплату за 2022-2024 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абс. отклонение, +/-		Отн. отклонение, %	
				2022 от 2021	2023 от 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	100121, 60	104882,93	111141,4 6	4761,33	6258,53	104,76	105,9 7
Среднегодовая зарботная плата, тыс. руб.	315,84	331,91	357,37	16,07	25,46	105,09	107,6 7
Производительность труда, тыс. руб.	509,53	529,91	579,35	20,38	49,44	104,00	109,3 3
Экономия фонда оплаты труда, тыс. руб.	–	1087,85	-1713,52	–	–	–	–

Рост среднегодовой выработки сотрудников МАУ «Дворец искусств» до 579,35 тыс. руб., обеспечил увеличение оплаты труда, а именно фонда оплаты труда в 2023 г. на 4,76% и в 2024 г. на 5,97% до 111141,46 тыс. руб. В этой связи отмечается увеличение среднегодовой заработной платы в 2023 г. на 5,09% и в 2024 г. на 7,67% до 357,37 тыс. руб.

Наблюдается превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы в 2024 г.: 109,33% > 107,76% – экономия фонда составила 1713,52 тыс. руб. Так, оплата труда в МАУ «Дворец искусств» происходит достаточно рационально, полученные средства в виде экономии можно направить на повышение уровня обучения в учреждении.

Таким образом, для оценки уровня эффективности обучения проведен опрос по удовлетворенности обучающихся содержанием и результатами обучения среди работников учреждения, направленных на обучение. Так, большая часть респондентов имеют положительные ответы, а это значит, что прохождение обучения являлось продуктивным и полезным как для сотрудника, так и для самого учреждения. Цели обучения полностью достигнуты, приобретены необходимые культурно-творческие познания. Более 90% респондентов в обязательном порядке будут использовать полученные знания в процессе трудовой деятельности в МАУ «Дворец

искусств». После прохождения обучения сотрудники стали более организованными, увеличился уровень эффективности решения поставленных задач, а также повысилось стремление к достижению целей, работники отмечают высокий профессионализм в работе.

Среди остальных работников МАУ «Дворец искусств», которые в 2024 г. не проходили обучение, проведен опрос на потребность обучения. 85,7% опрошенных готовы получать новые знания, приобретать информацию, которая способствовала бы улучшению их трудовой деятельности, а также выполнению поставленных задач и должностных обязанностей, то есть большая часть сотрудников готовы развиваться и пройти обучение. Установлено увеличение производительности труда, что указывает на эффективность использования персонала в культурно-творческой деятельности. Наблюдается превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы в 2024 г.: $109,33\% > 107,76\%$ – экономия фонда составила 1713,52 тыс. руб. Так, оплата труда в МАУ «Дворец искусств» происходит достаточно рационально, полученные средства в виде экономии можно направить на повышение уровня обучения в учреждении.

3 Основные направления по совершенствованию системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»

3.1 Мероприятия по совершенствованию существующей системы обучения персонала в МАУ «Дворец искусств»

Для определения мероприятий по совершенствованию существующей системы обучения персонала необходимо установить проблемные стороны в МАУ «Дворец искусств», которые установлены в ходе исследования. Результаты отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Проблемные стороны в системе обучения персонала

Наличие проблемных моментов	Обоснование по результатам исследования в 2024 г.
Недостаточное профессиональное обучение сотрудников	Сокращение численности персонала, прошедшего обучение в 2024 г. с 48 чел. до 37 чел. Удельный вес работников, прошедших обучение, в структуре списочной численности сократился до 12,21%.
Небольшое вложение средств в обучение персонала	При росте затрат на обучение до 1720,5 тыс. руб. установлено снижение доли данных расходов в структуре доходов до 0,95%, минимальный процент составляет 3%.
Высокая потребность в обучении со стороны сотрудников, которая не удовлетворяется руководством	85,7% опрошенных (которые не проходили обучение) готовы получать новые знания, приобретать информацию, которая способствовала бы улучшению их трудовой деятельности, а также выполнению поставленных задач и должностных обязанностей.

Так, результаты исследования организации системы обучения МАУ «Дворец искусств» позволяют выделить следующие проблемные моменты: недостаточное профессиональное обучение сотрудников, небольшое вложение средств в обучение персонала, высокая потребность в обучении со стороны сотрудников, которая не удовлетворяется руководством.

Недостаточный уровень профессионального развития трудового потенциала в МАУ «Дворец искусств» рекомендуется поднимать путем дополнительного обучения (переподготовки). Академичность и практико-ориентированность, сравнительная краткосрочность и комплексность знаний

объединяют программы переподготовки. Поэтому рекомендуется организация образовательной программы переподготовки специалистов, имеющих высшее образование, – образовательная программа, направленная на присвоение новой квалификации на уровне высшего образования. Переподготовка – дополнительное образование для взрослых в виде непрерывного профессионального обучения, направлена на получение новой специальности работниками, которые уже имеют профессию. Полученная квалификация подтверждается дипломом государственного образца. В соответствии с законодательством, переподготовка специалистов с высшим образованием осуществляется в очной и заочной формах получения образования [25, с. 187].

Цели переподготовки специалистов с высшим образованием:

- повышение эффективности работы культурно-творческих направлений учреждения и расширение перечня предоставляемых услуг;
- повышение уровня образования специалистов и формирование квалифицированных кадров;
- обеспечение инновационных процессов квалифицированными кадрами;
- обеспечение рынка труда разносторонне развитыми профессионалами и поддержка специалистов в совершенствовании профессиональных навыков и личностном росте [20, с. 69].

Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов предлагает переподготовку кадров дистанционно. В основе переподготовки и обучения лежит активное обучение и развитие, направленное на приобретение и углубление знаний в сфере культуры и искусства по следующим направлениям:

- декоративно-прикладное искусство и народные промыслы;
- звукооператорское мастерство;
- музыкально-театральное искусство;
- музыкальное искусство и другие [17].

Так, например, при рассмотрении переподготовки кадров по специализации «музыкальное искусство», задачами такой программы будут:

- анализ музыкальных произведений, введение в гармонию и полифонию, вокально хоровая работа;
- информационные и коммуникационные технологии в музыкальном образовании;
- музыкальное исполнительство (эстрадный вокал), музыкально-педагогический репертуар, музыкальные компьютерные программы;
- приобретение навыков, умений, знаний и обоснований решений в профессиональной области и т.д. [17].

Формы и сроки обучения: заочная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения, срок обучения 4 месяца. На данный момент действует скидка в размере 50% при оплате полной стоимости на весь курс профессиональной переподготовки. Стоимость обучения со скидкой составляет 20 тыс. руб.

Результаты переподготовки:

- системные знания о музыкальном искусстве по определенному направлению;
- практические навыки применения знаний в творческой работе по музыкальному искусству;
- консультации опытных преподавателей и специалистов-практиков;
- новые контакты и деловые связи, обмен опытом с другими слушателями;
- диплом государственного образца с присвоением квалификации [10, с. 258].

Образовательная программа переподготовки специалистов МАУ «Дворец искусств» может значительно повысить «качество трудового потенциала учреждения и привести к улучшению его деятельности. Успех такого начинания зависит от внимательного анализа потребностей, тщательной разработки и реализации программы, а также постоянного

мониторинга её результатов. Это позволит не только повысить уровень профессионализма кадров, но и закрепить позиции учреждения на рынке культурно-творческих услуг» [4, с. 152].

После обучения сотрудников, можно формировать обучение новых принятых специалистов в МАУ «Дворец искусств» в форме наставничества. На данный момент за новым специалистом закрепляется сотрудник, который оказывает помощь в выполнении трудовых обязанностей сроком на 7 дней. У закрепленных специалистов отсутствует мотивационная составляющая в обучении новых сотрудников, в связи с чем должная помощь им не оказывается. Поэтому с новыми работниками рекомендуется осуществлять обучение в форме наставничества. Наставничество имеет следующие особенности:

- наставник является сотрудником этой же организации, что и его подопечный;
- наставник не является профессиональным консультантом;
- наставничество применяется прежде всего для адаптации новых сотрудников и повышения квалификационных навыков работников;
- наставничество применяется к низшим должностям по иерархии менеджмента [1, с. 23].

«Целью внедрения программы наставничества на предприятии является максимально полное раскрытие потенциала личности каждого сотрудника, которое необходимо для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех работников» [21, с. 70].

Наставник обязан:

- знать требования законодательства, локальных нормативных актов, определяющих права и обязанности наставляемого работника по занимаемой должности;

- разрабатывать совместно с непосредственным руководителем программу адаптации нового работника (какие задачи нужно выполнять, в какие сроки);
- всесторонне изучать деловые и нравственные качества наставляемого работника, его отношение к работе, коллективу;
- оказывать наставляемому работнику индивидуальную помощь в овладении трудовой функцией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- личным примером развивать положительные качества наставляемого, работника, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию профессионального кругозора;
- контролировать результаты работы наставляемого, заносить результаты промежуточного контроля в адаптационный лист;
- составить отзыв-характеристику по итогам наставничества с целью принятия руководством решения об успешности прохождении новым работником испытательного срока или же о необходимости увольнения работника [15, с. 312].

Программа наставничества – «это комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов» [1, с. 25].

Задачами целевой модели программы наставничества для руководства учреждения будут выступать:

- «разработка и реализация дорожной карты целевой модели программы наставничества;
- разработка и реализация программы наставничества;
- проведение кадровой политики, где будут учтены элементы программы наставничества;

- финансовое, материальное и инфраструктурное обеспечение реализации программы наставничества;
- осуществление персонифицированного учета молодых специалистов и новых сотрудников;
- проведение внутреннего контроля и мониторинга эффективности от реализации программы наставничества;
- формирование базы данных успешных практик, кейсов и примеров программы наставничества;
- обеспечение условий для сотрудников и управляющих, занимающихся наставничеством, с целью повышения их уровня профессионального образования и опыта» [15, с. 313].

Так, для обучения работника к нему следует приставлять наставника. Поскольку для МАУ «Дворец искусств» данное направление является новым, рекомендуется для начала из каждого подразделения выбрать по три сотрудника для обучения, к которым будет приставлен наставник.

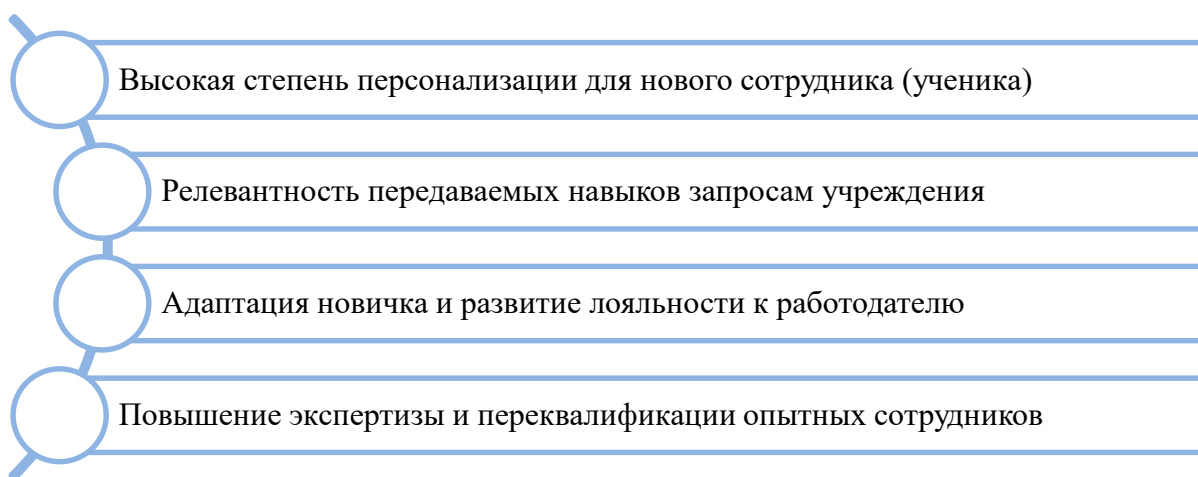


Рисунок 12 – Преимущества реализации наставничества

Для поддержания мотивации наставничества у опытных работников, которые могут наставлять новых сотрудников, необходимо разработать стимулирующий механизм, который найдет свое отражение в доплате к окладной части в размере 4000 руб. при положительных результатах

наставничества. Наставничество – гибкая форма корпоративного обучения, достоинства которого отражены на рисунке 12.

В таблице 14 представлен план реализации переподготовки кадров и реализации наставничества в МАУ «Дворец искусств» [21, с. 71].

Таблица 14 – План реализации переподготовки кадров и наставничества

Мероприятие	Ответственные структурные подразделения (должности)	Сроки реализации	Способы реализации
Переподготовка кадров	Отдел по работе с персоналом (заместитель директора по персоналу и социальной политике, специалисты по персоналу)	2026 г.	- формирование списка специалистов на обучение; - организация дистанционного обучения; - составление расписаний обучения; - анкетирование участников
Обучение принятых сотрудников посредством наставничества	Отдел по работе с персоналом (заместитель директора по персоналу и социальной политике, специалисты по персоналу) Соответствующий отдел, где необходимо наставничество	2026 г.	- определение наилучших работников для отбора наставников; - прикрепление наставника к работникам; - составление отзывов-характеристики по итогам наставничества; - оценка результатов труда наставляемых

Таким образом, результаты исследования организации системы обучения МАУ «Дворец искусств» позволяют выделить следующие проблемные моменты: недостаточное профессиональное обучение сотрудников, небольшие вложение средств в обучение персонала, высокая потребность в обучении со стороны сотрудников, которая не удовлетворяется руководством. Для устранения выявленных недостатков рекомендуется организация образовательной программы переподготовки специалистов, имеющих высшее образование, а также формировать обучение новых принятых специалистов в МАУ «Дворец искусств» в форме наставничества, в

том числе с реализацией материальной составляющей для опытных сотрудников.

3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

Организация образовательной программы переподготовки специалистов, имеющих высшее образование, также предполагает ряд затрат на его проведение. Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов предлагает переподготовку кадров по наиболее важным сферам для МАУ «Дворец искусств» (таблица 15). На данный момент в данном учебной заведении действует скидка в размере 50% при оплате полной стоимости на весь курс профессиональной переподготовки.

Таблица 15 – Затраты на организацию образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов

Направления переподготовки	Кол-во сотрудников, чел.	Сроки получения обучения, переподготовки, мес.	Стоимость за весь период обучения на одного сотрудника с учетом скидки, руб.	Сумма затрат на всех работников, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы	5	4	20000	$5 \times 20000 / 1000 = 100,0$
Звукооператорское мастерство	5	4	20000	$5 \times 20000 / 1000 = 100,0$
Менеджмент организации культуры и искусства	3	4	30000	$3 \times 30000 / 1000 = 90,0$
Музыкально-театральное искусство	5	4	20000	$5 \times 20000 / 1000 = 100,0$
Музыкальное искусство	8	4	20000	$8 \times 20000 / 1000 = 160,0$
Всего	26	—	—	550,00

Так, совокупность затрат на реализацию образовательной программы переподготовки специалистов МАУ «Дворец искусств» составила 550 тыс. руб. Профинансировать данное мероприятие можно за счет экономии средств фонда заработной платы (1713,52 тыс. руб.). Это позволит увеличить долю специалистов в структуре персонала, направленного на обучение, а также обеспечит рост затрат на обучающие мероприятия.

В случае, если МАУ «Дворец искусств» не сможет произвести оплату полной стоимости, стоимость обучения по каждому направлению будет увеличена до 30000 тыс. руб. Кроме того, институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов предлагает сокращенные сроки дистанционного обучения. В таблице 16 представлен график платежей при рассрочке и на разные сроки обучения.

Таблица 16 – График платежей при рассрочке и на разные сроки обучения

Срок	Затраты на обучение, руб.				
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	Итого
На 4 месяца	7500	7500	7500	7500	30000 руб. или 30 тыс. р.
На 3 месяца	10000	10000	10000	х	
На 2 месяца	15000	15000	х	х	
Количество сотрудников, направленных на обучение	23 чел. × 30 тыс. р. + 3 чел. × 40 тыс. р. = 690 + 120 = 810 тыс. р.				
Затраты на обучение без рассрочки	550 тыс. р.				
Разница в оплате по разным форматам	810 – 550 = 260 тыс. р.				

Так, исходя из представленных данных можно отметить, что для МАУ «Дворец искусств» выгоднее будет произвести полную оплату в размере 550 тыс. р., не прибегая к рассрочке, поскольку переплата составит 260 тыс. р.

Данные по экономическим источникам литературы позволяют отметить, что оценка экономического эффекта от внедрение данной системы обучения может быть разнообразной, однако результат однозначно будет проявляться в росте объема продаж услуг, что обеспечит дополнительный прирост к

доходам. Поэтому предположено, что показатель может быть увеличен в среднем минимум на 1%.

В таблице 17 представлен расчет показателей финансовых результатов и эффективности труда (экономический эффект) от реализации образовательной программы переподготовки в МАУ «Дворец искусств».

Таблица 17 – Расчет показателей финансовых результатов и эффективности труда (экономический эффект) после реализации мероприятий

Показатели	2024 г.	Прогноз	Отклонение, +/-
Прирост доходов, тыс. руб.	0	$180177,63 \times 1\% = 1801,77$	1801,77
Совокупные доходы, тыс. руб.	180177,63	$180177,63 + 1801,77 = 181979,4$	1801,77
Расходы на мероприятие, тыс. руб.	0	550,00	550,00
Совокупные расходы, тыс. руб.	180788,73	$180788,73 + 550,00 = 181338,73$	550,00
Сальдо, тыс. руб.	-611,1	640,67	1251,77
Среднесписочная численность, чел.	311	311	0,00
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	579,35	585,14	5,79

Организация образовательной программы переподготовки специалистов, имеющих высшее образование, отражена в получении потенциального дополнительного дохода в размере 1801,77 тыс. р. Изменение данного показателя может обеспечить потенциальный прирост производительности труда на 1%. С этой точки зрения, данное мероприятие подтверждает экономическую целесообразность его проведения.

Реализация наставничества подразумевает поддержание мотивации наставничества у опытных работников, которые могут наставлять новых сотрудников. Для этого необходимо разработать стимулирующий механизм, который найдет свое отражение в доплате к окладной части в размере 4000 руб. при положительных результатах наставничества. В таблице 18

представлен расчет оплаты труда наставникам (затраты) для обучения работников.

Таблица 18 – Стимулирующий механизм для наставников

Условия предоставления	Размер, руб.
За 10-70% уровень профессиональной подготовки принятых работников после адаптационного периода	0
За 71-100% уровень профессиональной подготовки принятых работников после адаптационного периода	4000
Количество наставников в организации, чел.	10
Затраты организации в случае положительного результата	$4000 \times 10 / 1000 = 40$ тыс. руб.
Отчисления в СФР (30%)	$40 \text{ тыс. руб.} \times 30 / 100 = 12 \text{ тыс. руб.}$
Расходы на реализацию наставничества	$40 + 12 = 52 \text{ тыс. руб.}$

Для реализации наставничества для начала выделено 10 опытных сотрудников. В случае, если будет получен положительный результата профессиональной подготовки принятых работников после адаптационного периода, премия на всех работников составит 40 тыс. руб. При учете отчислений в СФР, расходы на реализацию наставничества составят 52 тыс. руб. Профинансировать данное мероприятие можно за счет экономии средств фонда заработной платы (1713,52 тыс. руб.).

Социальный эффект от реализации данного мероприятия заключается в достижении следующих результатов:

- «измеримое улучшение эффективности и производительности труда сотрудников;
- улучшение психологического климата внутри рабочего коллектива, как между рабочим персоналом, так и с их руководителями;
- плавный «вход» нового молодого специалиста в профессию и сферу деятельности;
- адаптация новых сотрудников в рабочем коллективе учреждения;

- измеримое улучшение эффективности и показателей профессионализма у сотрудников/руководителей, проводящих наставничество;
- рост мотивации у сотрудников к ведению трудовой деятельности и активности;
- снижение уровня конфликтности внутри трудового коллектива и развитие коммуникативных навыков;
- снижение проявления социальных, психологических и организационных проблем адаптации новых сотрудников в трудовом коллективе предприятия» [24, с. 281].

Это подтверждает целесообразность проведения данного проекта, а это приведет к развитию персонала МАУ «Дворец искусств» и снижению текучести кадров.

Таким образом, совокупность затрат на реализацию образовательной программы переподготовки специалистов МАУ «Дворец искусств» составила 550 тыс. руб. Экономический эффект заключается в получении потенциального дополнительного дохода в размере 1801,77 тыс. р. Изменение данного показателя может обеспечить потенциальный прирост производительности труда на 1%. Реализация наставничества подразумевает поддержание мотивации наставничества у опытных работников, которые могут наставлять новых сотрудников. Затраты на реализацию мероприятия составили 52 тыс. руб. Профинансировать данные мероприятия можно за счет экономии средств фонда заработной платы. Реализация проектов приведет к развитию персонала и снижению текучести кадров.

Заключение

Обучение представляет собой целенаправленный процесс получения сотрудниками организации необходимых для дальнейшего осуществления деятельности знаний и навыков, которые предоставляются опытными и высококвалифицированными специалистами.

Ведущим направлением в деятельности МАУ «Дворец искусств» является народное творчество, основу которого составляют коллективы самодеятельного народного творчества. Текущая деятельность учреждения охарактеризована сокращением численности мероприятий и посещений. Однако, учреждением реализованы все направления уставной деятельности. Показатели, установленные муниципальным заданием, выполнены. В 2024 г. образован рост доходов и расходов, в результате чего образовано отрицательное сальдо, которое ниже 2023 г. Это стало следствием образования убыточности продаж и работ, услуг. Установлена эффективность использования персонала и основных средств в культурно-творческой деятельности при ухудшении деловой активности по оборотным активам.

Для организации кадровой работы в МАУ «Дворец искусств» предназначен отдел по работе с персоналом под руководством заместителя директора по персоналу и социальной политике. Можно констатировать ежегодное снижение списочной численности сотрудников на конец 2024 г. Уменьшение численности работников МАУ «Дворец искусств» в 2024 г. произошло за счет сокращения численности руководителей и специалистов. На протяжении 2023-2024 гг. в МАУ «Дворец искусств» в структуре персонала снижение доли установлено по, которые занимают основной удельный вес. Главенствующая доля в структуре трудового потенциала по полу принадлежит женщинам.

Стратегическими направлениями деятельности по обучению персонала в МАУ «Дворец искусств» являются: развитие управленческих компетенций руководителей; повышение квалификации сотрудников; обучение

специалистов. С целью стимулирования работников культуры и искусства учреждения к профессиональному росту устанавливается повышающий коэффициент за квалификационную категорию к окладу по занимаемой должности. Среди сотрудников организации нет работников, имеющих общего базового и общего образования за 2022-2024 гг. Наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих высшее образование. Можно констатировать факт снижения доли сотрудников, прошедших обучение. Это связано с уменьшением численности персонала в рамках обучения в высших образовательных учреждениях, на профессиональном обучении по образовательным программам и обучающих курсов. В этой связи следует отметить недостаточный уровень развития персонала МАУ «Дворец искусств» в области его обучения, руководство не способствует улучшению общей квалификации и профессиональной компетенции муниципального персонала. Установлен факт роста затрат на обучение, однако доля затрат на обучение в структуре доходов уменьшилась. Данный процент можно считать недостаточным для необходимого уровня развития персонала МАУ «Дворец искусств», из бюджета организации выделяются средства на обучение на ежегодной основе, однако их размер незначителен.

Для оценки уровня эффективности обучения проведен опрос по удовлетворенности обучающихся содержанием и результатами обучения среди работников учреждения, направленных на обучение. Так, большая часть респондентов имеют положительные ответы, а это значит, что прохождение обучения являлось продуктивным и полезным как для сотрудника, так и для самого учреждения. Цели обучения полностью достигнуты, приобретены необходимые культурно-творческие познания. Более 90% респондентов в обязательном порядке будут использовать полученные знания в процессе трудовой деятельности в МАУ «Дворец искусств». После прохождения обучения сотрудники стали более организованными, увеличился уровень эффективности решения поставленных задач, а также повысилось стремление к достижению целей, работники отмечают высокий профессионализм в

работе. Среди остальных работников МАУ «Дворец искусств», которые в 2024 г. не проходили обучение, проведен опрос на потребность обучения. 85,7% опрошенных готовы получать новые знания, приобретать информацию, которая способствовала бы улучшению их трудовой деятельности, а также выполнению поставленных задач и должностных обязанностей, то есть большая часть сотрудников готовы развиваться и пройти обучение. Установлено увеличение производительности труда, что указывает на эффективность использования персонала в культурно-творческой деятельности. Наблюдается превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы в 2024 г.: $109,33\% > 107,76\%$ – экономия фонда составила 1713,52 тыс. руб. Так, оплата труда в МАУ «Дворец искусств» происходит достаточно рационально, полученные средства в виде экономии можно направить на повышение уровня обучения в учреждении.

Результаты исследования организации системы обучения МАУ «Дворец искусств» позволяют выделить следующие проблемные моменты: недостаточное профессиональное обучение сотрудников, небольшие вложение средств в обучение персонала, высокая потребность в обучении со стороны сотрудников, которая не удовлетворяется руководством.

Для устранения выявленных недостатков рекомендуется организация образовательной программы переподготовки специалистов, имеющих высшее образование, совокупность затрат на реализацию образовательной программы переподготовки специалистов МАУ «Дворец искусств» составила 550 тыс. руб. Профинансировать данное мероприятие можно за счет экономии средств фонда заработной платы. Это позволит увеличить долю специалистов в структуре персонала, направленного на обучение, а также обеспечит рост затрат на обучающие мероприятия. Экономический эффект заключается в получении потенциального дополнительного дохода в размере 1801,77 тыс. р. Изменение данного показателя может обеспечить потенциальный прирост

производительности труда на 1%. С этой точки зрения, данное мероприятие подтверждает экономическую целесообразность его проведения.

Кроме того, необходимо сформировать обучение новых принятых специалистов в МАУ «Дворец искусств» в форме наставничества, в том числе с реализацией материальной составляющей для опытных сотрудников. Затраты на реализацию мероприятия составили 52 тыс. руб. Профинансировать данное мероприятие можно за счет экономии средств фонда заработной платы. Социальный эффект заключается в эффективной адаптации новых сотрудников, быстрому освоению должностных обязанностей и приведет к развитию персонала МАУ «Дворец искусств» и снижению текучести кадров.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Ананченкова П.И. Обучение без отрыва от производства как форма воспроизводства профессиональных компетенций работников: теоретический аспект // Вестник академии знаний. 2023. №1 (54). С. 22-25.
2. Бычков В.П. Управление персоналом. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2021. 237 с.
3. Воденко К.В. Управление персоналом. М. : Дашков и К, 2022. 374 с.
4. Горобец М.Г. Совершенствование методов дистанционного обучения в аспекте трансформации системы образования / М.Г. Горобец // Инновации и качество высшего образования. 2023. № 1. С. 151-153.
5. Горленко О.А. Управление персоналом. М. : Издательство Юрайт, 2024. 217 с.
6. Иванова И.А. Менеджмент. М.: Издательство Юрайт, 2021. 305 с.
7. Исаева О.М. Управление персоналом. М.: Издательство Юрайт, 2022. 244 с.
8. Кавыршина А.А., Меньшикова М.А., Бузюнова В.А. Современные подходы к развитию персонала организации // Проблемы обеспечения эффективности функционирования систем управления в условиях нарастающей динамики внешнего окружения. 2023. №3. С. 311-314.
9. Карачевцева Е.С. Совершенствование системы обучения и профессиональной подготовки персонала в организациях // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности. 2024. №5. С. 257-259.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М. : Юрайт, 2024. 695 с.
11. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. М. : Издательство Юрайт, 2023. 202 с.
12. Литвинюк А.А. Управление персоналом. М. : Издательство Юрайт, 2022. 461 с.

13. Михайлина Г.И. Управление персоналом. М. : Дашков и К, 2022. 278 с.
14. Напсо М.Д. Наставничество как образовательно-педагогическая технология // Ученые записки Орловского государственного университета. 2024. № 2 (103). С. 311-314.
15. Об автономных учреждениях [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 21.11.2022 г. №448-ФЗ). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/ (дата обращения: 26.03.2025).
16. Официальный сайт института по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов. URL: <https://professional-education.ru/> (дата обращения: 26.03.2025).
17. Официальный сайт МАУ «Дворец искусств». URL: <https://dimegion.ru/> (дата обращения: 26.03.2025).
18. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. М. : Издательство Юрайт, 2023. 523 с.
19. Сизова Е. В. Реализация принципов педагогики искусства в системе наставничества // Современные проблемы науки и образования. 2024. № 3. С. 69.
20. Терентьева М.П. Организация наставничества как эффективный способ повышения качества обучения // Народное образование Якутии. 2023. № 2 (127). С. 70-71.
21. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024 г. №541-ФЗ). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 26.03.2025).
22. Угольников А.А. Обучение как направление профессионального развития персонала // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки. 2024. №1. С. 10-14.

23. Цветкова И.В. Совершенствование системы обучения работников с учетом специфики их профессиональной деятельности // Научный аспект. 2024. Т. 3. № 8. С. 274-282

24. Шестакова А.Д. Организация обучения персонала в условиях кадрового дефицита // Молодежная наука. 2024. № 1. С. 153-159.

25. Шестопалова О.Н. Роль обучения для поддержания конкурентоспособности персонала в настоящих условиях // Управление персоналом в условиях глобальных рисков. 2024. № 1. С. 156-159.

26. Шитакова Н.В. Цифровые системы обучения персонала предприятия // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост. 2025. № 1. С. 99-102.

27. Щецура А.В. Совершенствование системы развития и обучения персонала в условиях социально-экономического развития // Проблемы развития социально-экономических систем. 2023. № 1. С. 186-188.

28. Ялалетдинова А.А. Цели, задачи, подходы и методы обучения персонала на современных предприятиях // Студенческие исследования, идеи и инновации. 2025. № 1. С. 78-80.

Приложение А

Устав отчет МАУ «Дворец искусств»

1. Общие положения.

1.1. Муниципальное автономное учреждение «Дворец искусств» в дальнейшем именуемое «Учреждение», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» на основании постановления администрации города «Об изменении типа муниципального бюджетного учреждения «Дворец искусств» от 18.04.2014 №1061 и является юридическим лицом.

1.2. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Основами законодательства Российской Федерации о культуре, Федеральным законом от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях», другими законодательными актами Российской Федерации и Ханты-Мансийского автономного округа – Югра, решениями Учредителя и настоящим Уставом.

1.3. Полное наименование: Муниципальное автономное учреждение «Дворец искусств». Сокращенное наименование: МАУ «Дворец искусств».

1.4. Учреждение является некоммерческой организацией.

1.5. Учредителем Учреждения является муниципальное образование город Мегион, именуемое в дальнейшем «Учредитель». Функции и полномочия Учредителя и собственника имущества Учреждения осуществляются администрацией города Мегиона.

От лица администрации города функции и полномочия Учредителя и собственником имущества Учреждения могут осуществляться органами администрации города, в соответствии с компетенцией, предусмотренной Положениями об этих органах.

1.6. Учреждение является самостоятельным юридическим лицом и считается созданным со дня внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц. Учреждение имеет самостоятельный баланс, счета в кредитных организациях, штамп, печати для делопроизводства «для документов», «отдел кадров», бланки со своим наименованием, печать уставного образца.

1.7. Учреждение осуществляет операции, с поступающими ему в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, через лицевые счета, открываемые в департаменте финансов администрации города в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (за исключением случаев, установленных Федеральным законом).

1.8. Учреждение отвечает по своим обязательствам, закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за ним Учредителем или приобретенного Учреждением за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение этого имущества. Собственник имущества Учреждения не несет ответственности по обязательствам Учреждения.

1.10. В структуру Муниципального автономного учреждения «Дворец искусств» расположенного по адресу: 628684, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, улица Заречная, дом 8, входят:

МАУ «Дворец искусств» расположенный по адресу: 628684, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, улица Заречная, дом 8;

ДК «Прометей» (КДК «Калейдоскоп») расположенный по адресу: 628681, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, улица Нефтегазведочная, дом 2А;

Парк аттракционов, расположенный по адресу: 628681, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, улица Нефтегазведочная, дом 2А;

Дом культуры «Сибирь», расположенный по адресу: 628690, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, поселок городского типа Высокий, улица Мира, дом 10;



Рисунок А.1 - Устав отчет МАУ «Дворец искусств»

Продолжение Приложения А

«Клуб ветеранов войны и труда» расположенный по адресу: 628684, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, улица Садовая, дом 16/1;

1.11. Учреждение может на добровольных началах входить в союзы, ассоциации и другие объединения по территориальному и иным признакам, а также в международные организации. При этом учреждение сохраняет самостоятельность и права юридического лица.

2. Цели, предмет и виды деятельности Учреждения.

2.1. Учреждение создано в целях:

формирования и реализации программы в области культуры;
осуществления деятельности, направленной на удовлетворение духовных запросов и интересов населения;

обеспечения условий для реализации творческих способностей населения, а также развития на территории городского округа различных видов самодеятельного творчества: театрального, музыкального, изобразительного и иных видов художественного творчества;

сохранения национально-культурных традиций и родного языка коренного населения, проживающего на территории городского округа;

организации досуга различных категорий населения силами самодеятельных и профессиональных коллективов, а также проведения фестивалей и конкурсов, смотров художественных коллективов и исполнителей, выставок изобразительного искусства, народного и технического творчества и др.;

содействия развитию художественных промыслов на территории городского округа.

2.2. Предметом основной деятельности Учреждения является:

удовлетворение потребностей населения в сохранении и развитии традиционного народного художественного творчества, любительского искусства, другой самодеятельной творческой инициативы и социально-культурной активности населения;

создание благоприятных условий для организации культурного досуга и отдыха жителей муниципального образования;

предоставление услуг социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, доступных для широких слоев населения;

поддержка и развитие самобытных национальных культур;

развитие современных форм организации культурного досуга с учетом потребностей различных социально-возрастных групп населения;

организация отдыха детей и молодежи в каникулярное время.

2.3. Для достижения целей, указанных в пункте 2.1 настоящего Устава, Учреждение осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды основной деятельности:

2.3.1. Создание и организация работы любительских творческих коллективов, кружков, студий, любительских объединений, клубов по интересам различной направленности и других клубных формирований.

2.3.2. Проведение различных по форме и тематике, культурно-массовых мероприятий: праздников, представлений, смотров, фестивалей, конкурсов, концертов, выставок, вечеров, спектаклей, игровых развлекательных программ, проведение календарных народных праздников, в том числе в режиме онлайн, дистанционном формате, в режиме демонстрации видеопрограмм.

2.3.3. Проведение спектаклей, концертов, цирковых представлений и других культурно-зрелищных и выставочных мероприятий, в том числе с участием профессиональных коллективов, исполнителей, авторов.

2.3.4. Организация и проведение конкурсов художественного и прикладного народного творчества, мастер классов, семинаров и курсов по различным отраслям знаний, других форм просветительской деятельности, в том числе в режиме онлайн, дистанционном формате, в режиме демонстрации видеопрограмм.



Рисунок А.2 - Устав отчет МАУ «Дворец искусств»

Приложение Б
Информационно-аналитический отчет МАУ «Дворец искусств»

Таблица Б.1 - Информационно-аналитический отчет МАУ «Дворец искусств»

№ п/п	Мероприятия	2020г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.	
		Мероприятия	Посещения	Мероприятия	Посещения	Мероприятия	Посещения	Мероприятия	Посещения
1	ВСЕГО мероприятий, проводимых в учреждении, в том числе	348	45 196	642	104 760	737	128 067	735	102 763
1.1.	Мероприятия в очном формате	46	885	485	38 400	694	101936	678	71 613
1.2.	Мероприятия в дистанционном формате	0	0	19	14 100	2	1959	0	0
1.3.	Мероприятия в режиме демонстрации видеопрограмм	41	16 536	54	26 939	15	9526	0	0
1.4.	Мероприятия в режиме онлайн	0	0	0	0	20	13948	57	30 800
2	Мероприятия, проводимые учреждением (7-НК)	303	39 339	581	97 843	657	110 104	658	90 624
	из них:	X	X	X	X	X	X	X	X
2.1	* для детей и подростков до 14 лет	144	17 039	318	28 485	376	27506	372	25 573
2.2	* для молодежи от 14 до 35 лет	24	591	65	6 542	81	6049	74	6 318
2.3	* для населения старше 35 лет	56	2 925	68	13 206	86	14309	63	6 255
2.4	для разновозрастной аудитории	79	18 784	130	49 610	114	62240	149	52 478
3	Из них мероприятия, проводимые учреждением в сельской местности (7-НК)	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Всего платных мероприятий, из них:	26	2 587	79	6 920	132	9832	148	10 560
4.1	* для детей и подростков до 14 лет	22	2 174	73	6 660	121	9339	126	9 200
4.2	* для молодежи от 14 до 35 лет	3	143	5	187	9	355	19	615
4.3	* для населения старше 35 лет	1	270	0	0	1	24	0	0
4.4	для разновозрастной аудитории	0	0	1	73	1	114	3	745
5	Из них платные мероприятия, проводимые учреждением в сельской местности (7-НК)	0	0	0	0	0	0	0	0

Приложение В

Бухгалтерский баланс за 2024 г.

Таблица В.1 - Бухгалтерский баланс за 2024 г.

АКТИВ					
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	32760	32760	32760
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	209477622	214256078	220222504
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	53053059	53053059	53053059
-	Итого по разделу I	1100	262563441	267341897	273308323
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	4816154	2954998	2928498
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
-	Дебиторская задолженность	1230	440175686	152531687	170520331
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4308954	540211	1107258
-	Прочие оборотные активы	1260	110340	110340	110340
-	Итого по разделу II	1200	449411134	156137236	174666427
-	БАЛАНС	1600	711974575	423479133	447974750

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

ПАССИВ					
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	-	-	-
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	3511854	3995216	5304072
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	3511854	3995216	5304072
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ³					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	-	-	-

Приложение Г

План финансово-хозяйственной деятельности на 2024 г. и плановый период 2025-2026 гг.

Таблица Г.1 - План финансово-хозяйственной деятельности на 2024 г. и плановый период 2025-2026 гг.

Раздел 1. Поступления и выплаты							
Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации - КВР	Аналитический код - КОСГУ	Сумма, руб			
				на 2024г. текущий финансовый год	на 2025г. первый год планового периода	на 2026г. второй планового периода	за пределами планового периода
1	2	3	4	5	6	7	8
Остаток средств на начало текущего финансового года	0001	X	X	540 211,76	0,00	0,00	0,00
Остаток средств на конец текущего финансового года	0002	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы, всего	1000			180 177 630,12	147 949 145,09	152 495 145,09	0,00
в том числе:				0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы от собственности, всего	1100	120		1 842 273,77	711 002,06	711 002,06	0,00
в том числе:	1110			1 842 273,77	711 002,06	711 002,06	0,00
Доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений, всего	1200	130		171 417 453,32	147 010 300,00	147 322 300,00	0,00
в том числе				0,00	0,00	0,00	0,00
субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания за счет средств бюджета	1210	131		157 642 869,80	139 093 000,00	139 405 000,00	0,00
местный бюджет				157 208 711,00	139 093 000,00	139 093 000,00	0,00
Лето МБ				434 158,80	0,00	312 000,00	0,00
Лето спонсорские				0,00			
субсидии на финансовое обеспечение выполнения задания за счет средств бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования	1220	131		0,00	0,00	0,00	0,00
от приносящей доход деятельности	1230	131		13 716 000,00	7 767 300,00	7 767 300,00	0,00
доходы по условиям арендных платежей	1230	135		58 583,52	150 000,00	150 000,00	0,00
Доходы от штрафов, пеней, иных сумм принудительного изъятия, всего	1300	140		6 343,03	6 343,03	6 343,03	0,00
в том числе	1310	140		6 343,03	6 343,03	6 343,03	0,00
Безвозмездные денежные поступления, всего	1400	150		1 994 871,00	0,00	0,00	0,00
в том числе:				0,00	0,00	0,00	0,00
из них: целевые субсидии	1410	150		0,00	0,00	0,00	0,00
субсидии на осуществление капитальных вложений	1420	150		0,00	0,00	0,00	0,00
Поступления текущего характера от организаций государственного сектора	1430	154		499 850,00	0,00	0,00	0,00
гранты, субсидии в форме субсидий, пожертвований, иные безвозмездные перечисления от физических и юридических лиц (спонсорские)	1440	155		1 495 021,00	0,00	0,00	
Прочие доходы, всего	1500	180		4 916 689,00	221 500,00	4 455 500,00	0,00
в том числе				0,00	0,00	0,00	0,00
целевые субсидии	1510	180	152	4 916 689,00	221 500,00	4 455 500,00	0,00
субсидии на осуществление капитальных вложений	1520	180		0,00	0,00	0,00	0,00
				0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы от операций с активами, всего	1900			0,00	0,00	0,00	0,00
в том числе				0,00	0,00	0,00	0,00
				0,00	0,00	0,00	0,00
прочие поступления, всего	1980	X		70 888,24	0,00	0,00	0,00
из них:				0,00	0,00	0,00	0,00
увеличение остатков денежных средств за счет возврата дебиторской задолженности прошлых лет	1981	510		70 888,24	0,00	0,00	0,00

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Расходы, всего	2000	Х		180 788 730,12	147 942 802,06	152 488 802,06	0,00
в том числе на: выплаты персоналу, всего:	2100	х		145 181 398,16	124 844 876,75	126 314 876,75	0,00
в том числе				0,00	0,00	0,00	0,00
оплата труда	2110	111		111 141 459,79	96 647 682,60	96 647 682,60	0,00
		111	211	110 428 528,07	96 151 682,60	96 151 682,60	0,00
местный бюджет и платная деятельность				110 248 682,60	96 151 682,60	96 151 682,60	0,00
ХМАО				0,00	0,00	0,00	0,00
		111	266	712 931,72	496 000,00	496 000,00	0,00
местный бюджет				712 931,72	496 000,00	496 000,00	0,00
ХМАО				0,00	0,00	0,00	0,00
прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера	2120	112		1 573 292,00	189 000,00	1 659 000,00	0,00
		112	212	95 900,00	71 400,00	71 400,00	0,00
		112	214	1 081 011,46	0,00	1 470 000,00	0,00
		112	222	0,00	0,00	0,00	0,00
		112	226	396 380,54	117 600,00	117 600,00	0,00
		112	266	0,00	0,00	0,00	0,00
иные выплаты, за исключением фонда оплаты труда учреждения, для выполнения отдельных полномочий	2130	113		0,00	0,00	0,00	0,00
		113	212	0,00	0,00	0,00	0,00
		113	226	0,00	0,00	0,00	0,00

взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений, всего	2140	119		32 466 646,37	28 008 194,15	28 008 194,15	0,00
в том числе:				0,00	0,00	0,00	0,00
на выплаты по оплате труда	2141	119	213	32 381 107,48	27 908 194,15	27 908 194,15	0,00
местный бюджет и платная деятельность				32 381 107,48	27 908 194,15	27 908 194,15	0,00
ХМАО				0,00	0,00	0,00	0,00
на иные выплаты работникам	2142	119	266	85 538,89	100 000,00	100 000,00	0,00
социальные и иные выплаты населению, всего	2200	300		0,00	0,00	0,00	0,00
их них: пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных обязательств	2211	321		0,00	0,00	0,00	0,00
		321	265	0,00	0,00	0,00	0,00
иные выплаты населению		360	296	0,00	0,00	0,00	0,00
Уплата налогов, сборов и иных платежей, всего	2300	850		50 193,00	34 779,00	34 779,00	0,00
из них: налог на имущество организации и земельный налог	2310	851	291	39 953,00	24 539,00	24 539,00	0,00
иные налоги (включаемые в состав расходов) в бюджеты бюджетной системы РФ, а также государственная пошлина	2320	852	291	5 240,00	5 240,00	5 240,00	0,00
уплата штрафов (в том числе административных), пеней, иных платежей	2330	853	291	0,00	0,00	0,00	0,00
уплата штрафов (в том числе административных), пеней, иных платежей	2330	853	292	5 000,00	5 000,00	5 000,00	
уплата штрафов (в том числе административных), пеней, иных платежей	2330	853	293	0,00	0,00	0,00	

Расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего	2600	х		35 557 138,96	23 063 146,31	26 139 146,31	0,00
в том числе прочую закупку товаров, работ и услуг, всего	2640	244		29 763 079,85	17 863 360,84	20 939 360,84	0,00

Приложение Д КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР

МАУ «Дворец искусств»

РАЗДЕЛ 1. Общие положения

1.1. Настоящий Коллективный договор (далее - Договор) является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в Муниципальном автономном учреждении «Дворец искусств» и устанавливающим взаимные обязательства между работниками и работодателем в лице их представителей в соответствии со ст. ст. 40 - 44 Трудового кодекса Российской Федерации.

Настоящий коллективный договор заключен между работодателем в лице директора Муниципального автономного учреждения «Дворец искусств» и работниками в лице председателя совета представителей работников, представляющего интересы работников.

Коллективный договор разработан в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ, и иных нормативных правовых актов РФ, содержащих нормы трудового права, отраслевого тарифного и регионального отраслевого соглашения и распространяется на всех работников организации и ее структурных подразделений.

Настоящий коллективный договор заключен в целях обеспечения социальных и трудовых гарантий работников, создания благоприятных условий деятельности учреждения, направлен на выполнение требований законодательства о труде и более высоких требований, предусмотренных настоящим договором.

1.2. Настоящий коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые, экономические и профессиональные отношения, заключаемым между работниками и работодателем в лице их представителей. Неотъемлемой частью коллективного договора являются приложения к нему, включающие Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о системе оплаты труда, Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем.

1.3. Предметом настоящего коллективного договора являются установленные законодательством, а также дополнительные положения об условиях труда и его оплате, социальном и жилищно-бытовом обслуживании работников, гарантии и льготы, предоставляемые работникам учреждения в соответствии с Трудовым кодексом РФ, другими действующими законами, а также отраслевым тарифным и региональным отраслевым соглашениями.

1.4. Совет представителей работников, является полномочным представительным органом работников учреждения, представляющим и защищающим их интересы при проведении коллективных переговоров, заключении, выполнении и изменении коллективного договора.

Продолжение Приложения Д

1.5. Все основные вопросы трудовых и иных связанных с ними отношений решаются совместно с работодателем. С учетом финансово-экономического положения учреждения устанавливаются льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.

1.6. Изменения и дополнения в настоящий коллективный договор в течение срока его действия вносятся по взаимному соглашению сторон после предварительного рассмотрения предложений инициировавшей их стороны на заседании создаваемой совместно постоянно действующей двухсторонней комиссии по подготовке и проверке хода выполнения данного коллективного договора, а затем и утверждения вносимых изменений и дополнений собранием трудового коллектива. Вносимые изменения и дополнения в текст коллективного договора не могут ухудшать положения работников по сравнению с настоящим коллективным договором, отраслевым тарифным и региональным отраслевым соглашениями и нормами действующего законодательства.

1.7. Для подведения итогов выполнения коллективного договора стороны обязуются проводить собрание трудового коллектива не реже одного раза в год.

1.8. Договаривающиеся стороны, признавая принципы социального партнерства, обязуются принимать меры, предотвращающие любые конфликтные ситуации, мешающие выполнению коллективного договора.

1.9. Нормы настоящего коллективного договора, улучшающие положение работников и устанавливающие более высокий уровень их социальной защищенности по сравнению с действующим законодательством, обязательны для применения во всех структурных подразделениях учреждения.

1.10. Соблюдение порядка учета мнения совета представителей работников как выборного органа при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, обеспечивается в соответствии со статьями 371, 372 ТК РФ.

1.11. Работодатель обязуется ознакомить с коллективным договором, другими

нормативными правовыми актами, принятыми в соответствии с его полномочиями, всех работников организации, а также всех вновь поступающих работников при их приеме на работу, обеспечивать гласность содержания и выполнения условий коллективного договора путем проведения собраний, конференций, отчетов ответственных работников, через информационные стенды.

Продолжение Приложения Д

РАЗДЕЛ 2. Трудовые отношения, права и обязанности сторон трудовых отношений

2.1. Стороны договорились проводить политику, направленную на повышение эффективности рабочего процесса, на основе внедрения новых технологий, прогрессивных форм организации и оплаты труда.

2.2. В этих целях работодатель обязуется:

- добиваться успешной деятельности учреждения, повышения культуры производства и дисциплины труда, повышать материальное благосостояние работающих, их профессиональный уровень, не допускать случаев снижения тарифных ставок и расценок, ниже существующих в соответствии с утвержденной сметой;

- обеспечивать трудовой коллектив организации необходимыми материально-техническими ресурсами и финансовыми средствами для выполнения производственной программы;

- обеспечивать безопасные условия труда, осуществлять мероприятия, направленные на улучшение условий труда и производственного быта;

- создавать условия для освоения передового опыта, достижений в области культуры;

- проводить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников;

- обеспечивать работников обусловленной трудовыми договорами работой;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату 10 и 25 числа каждого месяца;

- осуществлять мероприятия, направленные на повышение уровня жилищного, бытового, медицинского и культурного обслуживания трудящихся и членов их семей, организацию их отдыха и досуга;

- предоставлять совету представителей работников информацию о выполнении намеченных социально-экономических показателей;

- представлять по требованию совета представителей работников отчет о выполнении обязательств по коллективному договору, а также существующих в учреждении социальных программ (занятость, подготовка и обучение кадров, оздоровление и т. д.);

- создавать условия, обеспечивающие деятельность совета представителей работников, в соответствии с ТК РФ, законами, соглашениями;

- сотрудничать с советом представителей работников в рамках установленного трудового распорядка, предъявлять и своевременно рассматривать конструктивные предложения и справедливые взаимные требования, разрешать трудовые споры, возникающие у работников, посредством переговоров;

Продолжение Приложения Д

- соблюдать условия настоящего коллективного договора, соглашений, трудовых договоров с работниками;
- учитывать мнение совета представителей работников по проектам текущих и перспективных планов и программ учреждения;
- своевременно выполнять предписания надзорных и контрольных государственных органов и представления по устранению нарушений законодательства о труде, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении, в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и настоящим коллективным договором формах;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред, причиненный неправомерными действиями или бездействием в соответствии со ст. 237 ТК РФ.

2.3. Совет представителей работников обязуется:

- способствовать устойчивой деятельности учреждения, в том числе повышением эффективности труда, установлением совместно с работодателем систем поощрения работников;
- способствовать соблюдению внутреннего трудового распорядка, дисциплины труда, полному, своевременному и качественному выполнению трудовых обязанностей;
- выступать представителями от имени работников при решении вопросов, затрагивающих их трудовые и социальные права и интересы, а также при возникновении других производственных и социально-экономических проблем;
- вносить предложения и вести переговоры с работодателем по совершенствованию систем и форм оплаты труда;
- добиваться от работодателя приостановки (отмены) управленческих решений, противоречащих законодательству о труде, охране труда, обязательствам коллективного договора, соглашениям, а также локальных нормативных актов, принятых без необходимого согласования с советом представителей работников;
- контролировать соблюдение законодательства РФ о труде и охране труда, правил внутреннего трудового распорядка, условий коллективного договора; и т.д.

Приложение Е
ПОЛОЖЕНИЕ

об обучении и развитии персонала МАУ «Дворец искусств»

1. Общие положения

1.1. Положение об обучении и развитии персонала МАУ «Дворец искусств», далее - Положение, является документом, регламентирующим порядок организации и проведения профессионального обучения сотрудников в учебном центре и сторонних организациях.

1.2. Положение устанавливает общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников через создание и функционирование единой системы профессиональной подготовки МАУ «Дворец искусств», далее - Учреждение.

1.3. В Положении даются общие понятия, определяются цель, задачи, функции и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Учреждения, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

2. Основные понятия и определения

2.1. Потребность в обучении персонала - несоответствие имеющегося у сотрудника уровня профессиональных знаний, умений, навыков требованиям должностной инструкции и изменяющимся условиям профессиональной деятельности.

2.2. Обучение персонала - процесс формирования и развития у сотрудников корпоративно ориентированных передовых профессиональных знаний, умений и навыков, а также привития им корпоративной культуры и стандартов Учреждения, посредством методов обучения и воспитания.

2.3. Цель обучения - формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Учреждения до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции и обеспечивающего конкурентоспособность сотрудника любого звена в динамичных условиях современного рынка.

3. Задачи обучения персонала

3.1 Организация обучения работников, впервые принятых на работу, с целью получения ими необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, и подготовки их к самостоятельной работе в Учреждении.

3.2 Организация обучения по повышению уровня профессиональных знаний, умений и навыков рабочих предприятия, с целью обеспечения конкурентоспособности персонала в соответствии с требованиями времени.

3.3 Организация обучения работников вторым профессиям, с целью подготовки их к работе в Учреждении по смежным профессиям.

3.4 Разработка совместно со специалистами структурных подразделений учебных программ по профессиям и согласование с учебными программ по творческим профессиям.

Продолжение приложения Е

3.5 Осуществление методического руководства и контроля за учебным процессом. Разработка методических рекомендаций, дидактических материалов в помощь преподавателям теоретического и практического обучения.

3.6 Организация работы квалификационной комиссии Учреждения с целью оценки профессиональных знаний работников, прошедших обучение (переквалификацию).

3.7 Организация повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих на курсах повышения квалификации, на обучающих семинарах в университете и сторонних организациях.

3.8 Создание учебно-методической базы и совершенствование имеющейся.

3.9 Создание системы подготовки резерва кадров.

3.10 Воспитание у сотрудников Учреждения стремления к самосовершенствованию и профессиональному росту.

4. Планирование профессиональной подготовки

4.1 Необходимость и направленность профессиональной подготовки, а также выбор форм и разновидностей обучения определяются исходя из потребностей в профессиональной подготовке.

4.2 Выявление потребностей в профессиональной подготовке для подчиненного персонала осуществляется должностными лицами всех степеней непрерывно и постоянно.

4.3 Планирование профессиональной подготовки может быть перспективным – на год и оперативным – на предстоящий месяц. Оперативное планирование осуществляется в случаях, если возникает потребность в дополнительном обучении персонала, которое требует финансовых затрат и не могло быть предусмотрено при планировании на год (внеплановое обучение – стажировка вновь принятых сотрудников, платные семинары, тренинги и т. п. сведений о проведении которых не существовало на момент разработки годового плана).

4.4 Исходными данными для планирования профессиональной подготовки являются:

- указания генерального директора по организации профессиональной подготовки;
- сведения о привлечении в Учреждении новых сотрудников;
- программа обучения специалиста;
- заявка должностных лиц на проведение профессионального обучения подчиненного персонала;
- служебная записка об организации внепланового обучения;
- результаты аттестаций подчиненного персонала;
- план подготовки кадрового резерва.

План профессионального обучения на год, разрабатывается отделом кадров, утверждается генеральным директором.