

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001261  
Калашник Ольги Сергеевны

Научный руководитель  
К.э.н., доцент Власова Т.А.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВОПРОСОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Цель, задачи и направления развития персонала организации.....	6
1.2 Виды и формы развития персонала.....	11
1.3 Критерии оценки эффективности и результативности системы развития персонала.....	20
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В МБУК «ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ БОРИСОВСКИЙ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика МБУК Центр Культуры Борисовский».....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом в МБУК «Центр Культуры Борисовский».....	42
2.3 Изучение системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».....	56
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В МБУК «ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ БОРИСОВСКИЙ».....	87
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».....	87
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	112

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных социально-экономических условиях каждая организация для реализации своих целей и задач общей стратегии развития остро нуждается в кадрах высокой квалификации.

Для сохранения конкурентоспособности на рынке компания должна сохранять гибкость во всех сферах своей деятельности, включая и профессиональное развитие, и обучение персонала. Персонал является важнейшим ресурсом организации посредством, которого осуществляется любая хозяйственная деятельность. В производстве благ и оказании услуг очень возросла роль знаний и интеллектуального потенциала коллектива, поэтому необходимо углублять требования к личным качествам и профессиональным компетенциям сотрудников любой организации для повышения общей эффективности деятельности хозяйствующих субъектов любой формы собственности.

**Степень научной разработанности.** Проблемам развития персонала посвящены труды известных ученых в области управления персоналом: Базарова Т.Ю., Беляцкого Н.П., Веснина В.Р., Герасимова Б.Н., Дейнека А.В., Егоршина А.П., Еремина Б.Л., Кибанова А.Я., Магура М.И., Музыченко В.В., Оганесян И.А., Сухорукова М. и др.

В целом оценивая учебные, научные и иные работы можно говорить о высокой степени разработанности выбранной проблемы исследования.

**Объектом** исследования дипломной работы является Муниципальное бюджетное учреждение «Центр Культуры Борисовский» Борисовского района Белгородской области.

**Предметом** исследования является система развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский» Борисовского района Белгородской области.

**Цель** выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Для реализации поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты развития персонала в организации;
2. проанализировать современное социально-экономическое состояние МБУК «Центр Культуры Борисовский»
3. проанализировать эффективность системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский»;
4. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский», а так же определить их социально-экономическую эффективность.

**Практическая значимость** работы обусловлена тем, что в ней определены конкретные мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский», реализация которых будет способствовать повышению уровня профессионализма персонала и удовлетворенности потребителей услуг, личной заинтересованности персонала в профессиональном развитии и прогнозируемости их карьерного роста, созданию благоприятного имиджа учреждения и повышению эффективности его деятельности.

**Информационной базой** исследования являются локальные нормативные акты МБУК «Центр Культуры Борисовский», его статистические данные, финансовая отчетность, отчеты по труду, результаты исследования автора, а так же сведения, представленные на официальном сайте учреждения.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались такие **методы исследования как:**

методы организации исследования – комплексный и сравнительный анализ; эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), наблюдение;

методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов общей теории статистики;  
методы интерпретации результатов исследования, в том числе структурный анализ.

**Структура** исследования соответствует поставленной цели и задачам исследования и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВОПРОСОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Цель, задачи и направления развития персонала организации

Термин «развитие» часто применяют к персоналу или человеческим ресурсам.

А.П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [26, с. 17].

По мнению В.М. Масловой, развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала организаций.

В трактовке П.Э. Шлендера развитие человеческих ресурсов - это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [28, с.56].

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решения новых задач, т.е. развитию новых компетенций.

Цель развития персонала — обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Поэтому развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом,

организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [15, с. 31].

С позиции управления персоналом результатами развития становятся:

- обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом;
- повышение потенциала работников;
- решение задач развития бизнеса;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка руководящих кадров;
- адаптация к новым технологиям.

На выявление потребностей для развития персонала влияют такие факторы, как:

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;
- изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности [20, с 34].

Капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации так и вне ее [42, с. 42]. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Таким образом, развитие персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом: по обучению, переподготовке, повышению квалификации персонала; по профессиональной адаптации; по оценке кандидатов на вакантную должность; по текущей периодической оценке кадров; по планированию деловой карьеры; по работе с кадровым резервом [28, с.128].

Обучение персонала является составной частью процесса управления человеческими ресурсами организации и включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Т.е. по своей сути является компонентом системы развития персонала.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
- опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
- гибкость различных форм развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- учет возможностей организации [29, с. 84].

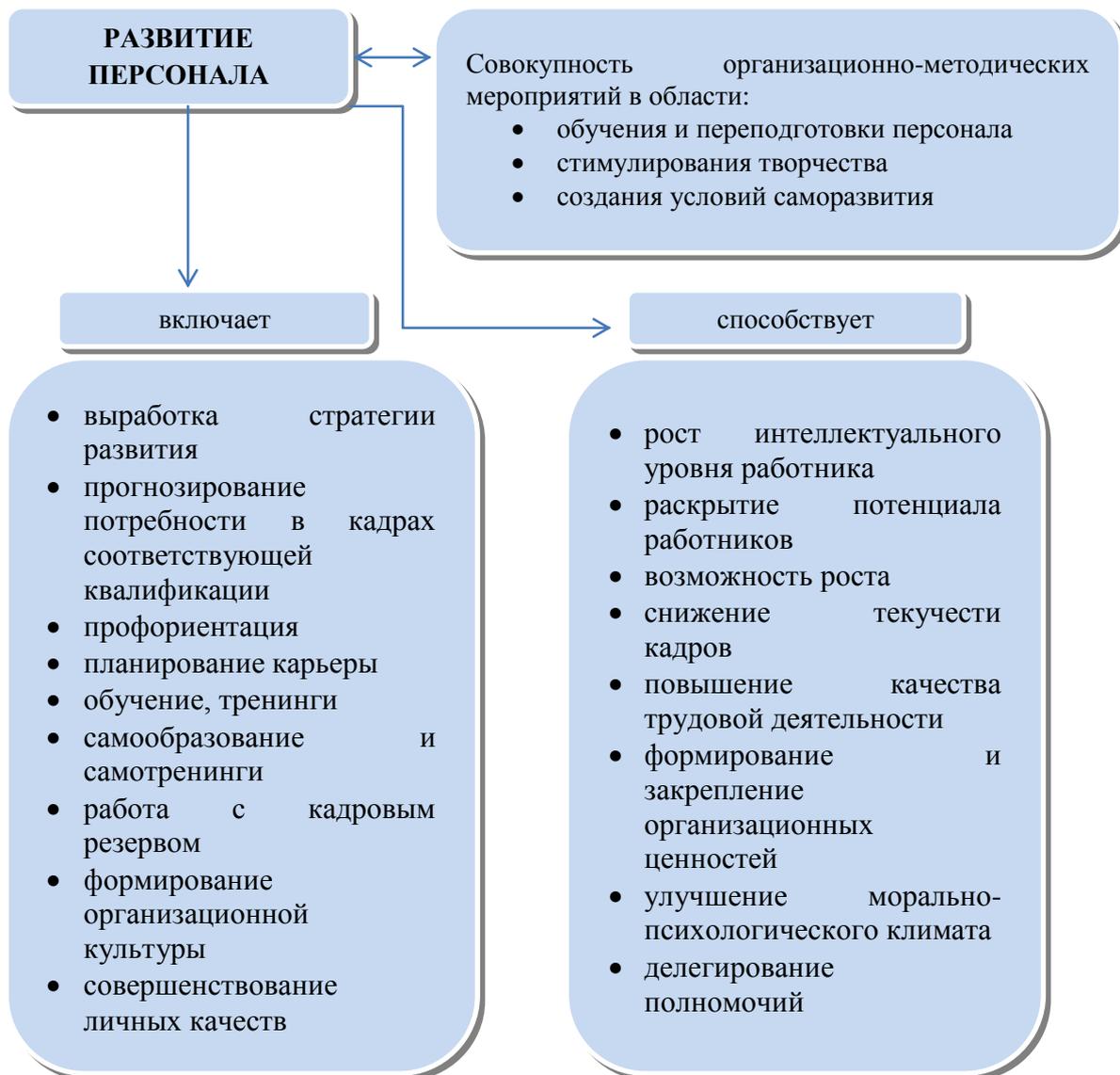


Рис. 1.1. Характеристика системы развития персонала

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

В зарубежных странах появилось такое понятие как «профессиональная пластичность рабочей силы», т.е. умение работника постоянно обновлять свои навыки и знания путем многократного в течении трудовой жизни повышения квалификации или переобучения [19, с. 22].

Каждый специалист как личность обладает только ему одному присущими свойствами, которые определяют его способности к выбранной профессиональной деятельности. Потенциал отдельного человека - это его возможности в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей.

В структуре кадрового потенциала можно выделить ряд составляющих: физических, интеллектуальных, социальных, технологических и интегративных [41. С. 97].

Физические способности, ограниченные определенными пределами работника, используются в значительной степени.

Интеллектуальные способности, не имеющие четких границ, используются лишь частично.

Социальные отношения и связи — порожденные коллективной деятельностью с учетом особенностей каждого сотрудника, могут и должны при определенных условиях порождать эффект, усиливающий потенциал кадров организации.

Социальная общность работников — образующая команду, отличается целостностью, выражающейся в единых или согласованных целях, задачах, технологиях, потребностях и мотивах.

Следовательно, социальный потенциал способствует развитию коммуникативных способностей персонала.

Интегративный потенциал — механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей. Значительным фактором формирования потенциала является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности

Обобщая вышесказанное отметим, что качество потенциала человека на каждом этапе карьеры существенно зависит от качества соответствующих компонентов этого потенциала. Поэтому на современном этапе развития культуры управления персоналом отдельное место занимают проблемы развития работника.

## **1.2 Виды и формы развития персонала**

Как указывалось выше, под развитием персонала специалисты понимают комплекс мероприятий, направленных на профессиональную адаптацию, непрерывное повышение качества деятельности, обучение, индивидуальный карьерный рост.

Понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует разграничить. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает следующие компоненты: профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры [40, с.143].

Одним из компонентов системы развития персонала, как указывалось выше, является обучение.

Профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Обучение может быть направлено на бизнес-результаты и на сотрудников. Высокая эффективность обучения, нацеленного прежде всего на результат работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы.

Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, обычно не дает быстрых бизнес-результатов. Такое обучение представляет собой, скорее, инвестиции в сотрудников. На практике цели обучения основаны на комбинации двух указанных базовых факторов.

Основные цели обучения и их характеристики для организации:

— обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижении травматизма и т.п.);

— повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;

— повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

— обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем:

— более высокая удовлетворенность своей работой;

— рост самоуважения;

— рост квалификации, компетентности;

— расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации [40. С.73].

Для функционирования системы подготовки и переподготовки кадров необходимы следующие условия:

1. наличие прочной, высококачественной общеобразовательной базы, без которой трудно развивать профессиональные навыки и аналитические способности работников;
2. создание стимулов для эффективного существования систем профессионального обучения;
3. совершенствование профессионального образования с целью гибкого реагирования на потребности экономики, динамику спроса и предложения на рынке труда [46, с. 65].

Прямая заинтересованность работодателя в квалифицированных кадрах согласуется с правом работника на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, которое он может реализовать и независимо от воли работодателя [26, с. 42]. В частности, в большинстве случаев работник самостоятельно выбирает вид и форму профессиональной подготовки, учебное заведение, а работодатель лишь обязан создать условия, необходимые для совмещения работы с обучением, т.е. предоставить ему установленные нормативными актами гарантии [23, с. 153].

Таким образом, предметом обучения являются:

1. знания - теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
2. умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
3. навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
4. способы общения (поведения) - форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность [28, с. 86].

Следует различать три вида обучения:

— подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения;

— повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышению в должности;

— переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [24, с. 61].

Таблица 1.1

Характеристика видов обучения

<b>Вид обучения</b>	<b>Характеристика вида обучения</b>
1.Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1.Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2.Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2.Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)

2.1.Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2.Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3.Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Повышение квалификации - это процесс углубления профессиональных знаний и навыков, успешное завершение которого дает возможность выполнять более сложные работы в пределах определенной профессии, специальности или должности. Следовательно, наличие соответствующей квалификации работников требуется для надлежащего выполнения их трудовых обязанностей, что зависит в определенной мере от повышения квалификации, организуемого работодателем.

Формами повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих являются:

- самостоятельная учеба;
- повышение квалификации в процессе учебы;
- повышение квалификации в специальных учебных заведениях [29, с. 50].

Самостоятельная учеба позволяет повышать свои знания, совершенствовать навыки, анализировать собственные ошибки и достижения.

Повышение квалификации в процессе работы содействует пополнению практических знаний и производственного опыта. В практике используются многие разновидности этой формы: стажировка на какой-либо конкретной должности; перемена места службы без изменения должности; включение в обязанности работника новых функций; периодическое распределение

обязанностей между отдельными работниками; выполнение чрезвычайных и особо важных заданий, участие в научно-практических конференциях и инспекторских проверках в нижестоящих организациях [53, с. 12].

Повышение квалификации осуществляется без отрыва от профессиональной деятельности и может протекать не только в индивидуальной, но и в групповой форме и организовываться извне, но, тем не менее, сохраняет в себе ведущие признаки самообразования:

- поиск и присвоение социального опыта в соответствии с личными целями;
- способ удовлетворения образовательных потребностей;
- возможность непрерывного роста образованности;
- индивидуальный характер (по целям, содержанию, деятельности и ожидаемым результатам);
- развитие и самосовершенствование деятельностных способностей;
- несет черты гуманного образования; приоритетность сущностных свойств; направленность на развитие готовности к самореализации сущностных свойств; паритетность взаимоотношений; системность процессуальных реализаций [33, с. 175].

На сегодняшний момент можно выделить следующие виды повышения квалификации:

1. повышение квалификации путем продолжения образования в системе непрерывного образования (высшего образования; в аспирантуре).
2. система дополнительного профессионального образования.
3. повышение квалификации в методической работе (в исследовательской работе, в самообразовательной деятельности) [36, с. 149].

Повышение квалификации в специальных учебных заведениях является самой действенной формой. К таким учебным формам относятся:

- институты повышения квалификации руководителей и специалистов;
- факультативы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих при высших учебных заведениях;

— курсы повышения квалификации.

Институты повышения квалификации создаются одним или несколькими министерствами, ведомствами, концернами. Факультеты повышения квалификации при вузах организуют сами заведения при содействии организаций и учреждений. Курсы повышения квалификации организуются при учреждениях и организациях, вузах и сузах.

Продолжительность обучения в институтах повышения квалификации — от одного до шести месяцев, на факультетах и курсах — до одного и трех месяцев. Рекомендуются повышать квалификацию каждого руководителя, специалиста и служащего один раз в три-пять лет.

Планирование повышения квалификации осуществляют сами организации и учреждения. Структура учебного процесса включает лекции, практические, семинарские и лабораторные занятия, самостоятельную работу над конкретными заданиями с использованием компьютеров и т. д. На занятиях организуются дискуссии, обмен производственными ситуациями, деловые игры [25, с. 39].

В систему знаний должна встраиваться и адаптационная программа, позволяющая новому сотруднику планомерно и полно освоить всю необходимую для работы информацию. У нового сотрудника, как правило, не хватает определенных профессиональных знаний (например, о продукте компании), информации о корпоративной культуре, своем будущем статусе в подразделении и многом другом [32, с. 36]. Чтобы снять трудности начального периода, получить правильное представление о желательном поведении в организации, с первого дня создать нормальные коммуникации, система подготовки нового сотрудника должна быть технологичной, вписываться в корпоративную систему обучения и охватывать все направления адаптации: организационную, социально-психологическую и профессиональную [18, с. 86].

Далее остановимся на направлениях адаптации:

1. Организационная адаптация - принятие новым сотрудником своего статуса в компании, понимание ее структуры и существующих механизмов управления.

Для успешной организационной адаптации новичкам обычно предлагаются для изучения локальные нормативные акты, инструкции, структурные схемы, описания внутренних коммуникаций. Адаптации во многом способствуют и вводные тренинги.

Новый сотрудник должен иметь свободный и постоянный доступ к локальным нормативным актам и другим документам, определяющим его деятельность. В условиях конфиденциальности обстоятельства не всегда позволяют выдавать их на руки, но обеспечить возможность их дополнительного изучения - необходимо. Оптимальным путем решения этой задачи может быть организация доступа к документам в электронной базе или на бумажных носителях в специально оборудованном помещении.

2. Социально-психологическая адаптация - это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в организации, приспособление к социуму.

Недостаточное внимание именно к этому аспекту адаптации чаще всего ведет к быстрому увольнению. В относительно короткие сроки новичок должен не только проникнуться атмосферой компании, но и понять, подходит ли ему организация, совместим ли он с ней. Сотрудник должен освоить корпоративные стандарты (правила, процедуры) взаимодействия с коллегами, руководителями, внутренними и внешними клиентами в различных ситуациях. Незнание этих нюансов может сильно мешать успешному старту нового работника.

3. Профессиональная адаптация - это постепенное доведение профессиональных умений и навыков сотрудника до того уровня, который необходим для исполнения новичком своих функциональных обязанностей.

Данный вид адаптации предполагает освоение производственно-технологической информации, изучение соответствующей сопроводительной

справочной, финансовой, юридической документации, а также развитие необходимых навыков [39, с.79].

Содержание профессиональной части программы варьируется в зависимости от специфики работы на конкретном участке, уровня иерархии и категории персонала. План подготовки может включать инструктаж, модульное обучение профессиональным знаниям и навыкам, наставничество, shadowing (методика, подразумевающая, что новичок на короткий период становится постоянным спутником успешного сотрудника, наблюдает за его действиями).

Изучая проблемы развития и обучения работников, специалисты выделяют ряд проблем, таких как:

- поверхностное отношение к нормам положениям, обязательным при реализации программы образования;
- низкий уровень мотивационной готовности персонала к инновационным изменениям;
- профессиональная некомпетентность в вопросах организации совместной партнёрской деятельности при решении поставленных задач и др. [52, с. 68]

Подводя итоги, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.

Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в

должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации.

### **1.3 Критерии оценки эффективности и результативности системы развития персонала**

Эффективность вложений в человеческий капитал, в том числе в повышение квалификации или в образование работников, можно рассматривать аналогично эффективности инвестиций в новые технологии, оборудование, ценные бумаги и т.п. В любом случае следует сопоставлять сумму затрат на образование и возможные выгоды от того, кто выступает в качестве «инвестора».

Для определения экономической эффективности процесса обучения рассматриваются цели и результаты.

Необходимость постоянного развития и обучения персонала в настоящее время продиктована непрерывным развитием науки и техники, их постоянным внедрением во всех сферах жизнедеятельности, появлением новых запросов потребителей, возрастающей конкуренцией на рынке производства и оказания услуг, динамичным развитием организаций, освоением новых направлений деятельности [27, с. 31].

В связи с этим все большее внимание современные руководители уделяют развитию и обучению персонала, рассматривая его как главный резерв повышения эффективности деятельности и одно из основных условий успешного функционирования организации. В условиях кризиса проблема компетентного персонала, который необходимо не только подбирать, но и постоянно заботиться о его развитии и профессиональном росте, становится все более насущной.

Таким образом, вопрос подготовки персонала стал в настоящее время одним из самых приоритетных для любой организации, нацеленной на

постоянное развитие, повышение своей конкурентоспособности на рынке, получение прибыли.

Особенно это касается организаций, где разработана и внедрена Система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования». Подпункт «б» пункта 6.2.2 указанного стандарта содержит, в частности, требование «обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия для достижения необходимой компетентности» [34, с. 17].

Для выполнения этого требования часть организаций создают внутрикорпоративные системы обучения персонала (например, учебные центры), другие периодически организуют для сотрудников семинары и тренинги с приглашенными преподавателями и бизнес-тренерами, третьи направляют своих сотрудников в различные обучающие организации на кратковременные курсы повышения квалификации или участия в работе тематических семинаров и т.п. Но как же среди все увеличивающегося числа тренинговых и консалтинговых фирм выделить действительно нужные? Как не ошибиться и вовремя отделить зерна от плевел?

Для этого «организация должна обеспечивать соответствие закупленного продукта (в нашем случае - услуги по обучению персонала) установленным требованиям к закупкам. Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленному продукту, должны зависеть от ее воздействия на последующие стадии жизненного цикла продукции (деятельность организации) или готовую продукцию (то, что организация продает).

Итак, чтобы обучение принесло реальную пользу и действительно стоило затраченных на него средств, следует четко определить для себя ожидания и цели, ведь чем конкретнее и четче сформулирована задача обучения, тем выше вероятность достижения результата. Возможно, стоит выписать требования к ожидаемому обучению, организации-исполнителю, преподавательскому составу, материально-техническому обеспечению, цене,

месту расположения исполнителя и т.п. Однако основным критерием при выборе тренинга или обучения и учебной организации всегда является ориентация на развитие бизнеса и повышение эффективности работы отдельного работника и организации в целом [12, с.25].

Рассмотрим краткий перечень критериев и примерный порядок осуществления процесса обучения приведен в схеме:



Рис. 1.2. Порядок процесса обучения

Для оценки качества системы обучения предлагается использовать метод экспертных оценок, где оценка качества осуществляется специалистом-экспертом. Целью сбора информации, необходимой для измерения показателей эффективности обучения, является установление воздействия обучения на уровень знаний сотрудников и то, как это проявляется на итоговых финансовых показателях организации.

Качество обучения сотрудников определяется с помощью критериев результативности обучения (табл. 1.2).

## Критерии эффективности обучения персонала

Название критерия эффективности обучения	комментарии
Удовлетворенность обученного сотрудника	Определяется с помощью анкетирования, после чего проводятся анализ и расчет эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы
Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений	Для оценки данного критерия используется специальная форма отчета по обучению, с помощью которой определяется степень развитости необходимых знаний, навыков и умений
Эффективность внесенных предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности	С учетом полученных знаний обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом, которые в дальнейшем оцениваются с точки зрения эффективности
Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение	Оценивается эффективность, выраженная в :- повышении норм выработки; - росте производительности; сокращении времени на выполнение работ проектов; сокращении финансовых затрат на выполнение проекта; увеличении объема продаж и т. д.
Удовлетворенность руководителя результатами обучения	Примерно через месяц для оценки заполняется анкета результативности обучения

Перейдем непосредственно к оценке результативности проведенного обучения. Существует несколько всемирно признанных моделей: Оценка программ обучения: Четыре уровня Киркпатрика (Evaluating Training Programs: the Four Levels); Возврат на инвестиции Филиппса (Return on Investments); Целевой подход Тайлера (Tyler's Objectives Approach); Модель Скривенса, нацеленная на результат (Scriven's Focus On Outcomes); Модель Стаффлебима CIPP (Stufflebeam), которая расшифровывается следующим образом: Context evaluation (Контекстное оценивание), Input evaluation (Оценивание на входе), Process evaluation (Оценивание процесса) и Product evaluation (Оценивание продукта); Модель CIRO: Content evaluation (Оценивание контекста), Input evaluation (Оценивание на входе), Reaction evaluation (Оценивание реакции), Outcome evaluation (Оценивание результата) и т.д. [39, с. 81].

Рассмотрим указанные методики немного подробнее.

Модель Киркпатрика. С 1959 года для оценки результативности обучения широко применяется Модель Киркпатрика, предусматривающая четыре уровня оценки:

Уровень 1. Реакция - понравилось ли обучение участникам и почему (чаще применяется форма анкетирования как участника обучения, так и его руководителя. В Приложениях 1, 2 приведены примеры подобных анкет, используемых Уральским межрегиональным сертификационным Центром для работы с клиентами).

Уровень 2. Усвоение (обучение) - что нового и полезного было усвоено в процессе обучения.

Уровень 3. Поведение - что изменилось в поведении обучавшегося (применение полученных знаний и навыков).

Уровень 4. Результат - повлияло ли на эффективность организации (сокращение затрат, уменьшение сроков, улучшение качества продукции (услуг)).

К сожалению, такая модель не позволяет принимать информированное решение о вложении средств до того, как эти средства не будут вложены и не будет виден результат тренинга. Только так можно ответить на вопрос: «Стоил ли того тренинг?». Если ответ «нет», то в любом случае уже слишком поздно и деньги уже потрачены.

Уровень 4 интересен, прежде всего, для акционеров и руководителей, которым важно, чтобы все, что отвлекает сотрудников организации от выполнения основных обязанностей, было оправдано. Поэтому для них оценка эффективности тренинга необходима, чтобы принять решение о целесообразности вложения денежных средств в это мероприятие. Правда полная оценка займет очень много времени и на повседневную работу его не хватит. Поэтому необходимо установить баланс между обычной работой и проведением оценки эффективности тренинга.

Модель Филипса. Уровень 4 Модели Киркпатрика не дает ответ на вопрос, стоил ли того тренинг. В 1991 году Джек Филипс добавил в эту систему 5-й уровень с названием «Возврат на инвестиции (ROI)». Вопрос, который задается на этом уровне: оправдал ли тренинг вложенные в него средства? Формула расчета проста:

Формула для расчета ROI выглядит следующим образом:

$$ROI = (\text{Доходы} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} * 100\% \quad (1.1)$$

Тем не менее, расчет ROI требует больших временных затрат.

Модель Тайлера. Тайлер считал, что одной из главных проблем в области образования является неконкретное, расплывчатое определение целей образовательных программ. Под «целями» понимаются задачи обучения. Этот целевой подход лежит в основе процесса оценки Тайлера, который состоит из следующих шагов:

1. Постановка четких целей и задач.
2. Классификация этих целей и задач.
3. Определение целей и задач в терминах поведения.

4. Поиск ситуаций, в которых можно проверить, насколько цели достигнуты.

5. Определение техники оценивания.

6. Сбор данных, касающихся эффективности обучения.

7. Сравнение данных об эффективности обучения с данными об эффективности достижения желаемых моделей поведения.

Различия данных должны вести к внесению изменений в программу, после чего цикл оценивания повторяется.

Это очень напоминает Уровень 3 Модели Киркпатрика, только гораздо подробнее. Оценивание непосредственно обучения начинается где-то между шагами 3 и 5. Желательно также провести предварительное оценивание по шагам 1-3. На шаге 7 можно сравнить модели поведения после проведения мероприятия с теми, которых планировалось добиться обучением, а не с теми, которые были до обучения.

Тем не менее, поведенческие цели и задачи в рамках этой модели практически не связаны с результатами, влияющими на эффективность обучения по ROI (возврат на инвестиции). О влиянии на модели поведения других факторов, таких как культура, структура, цели и т.д., у Тайлера ничего не сказано.

Модель Скривенса. Модель Скривенса, нацеленная на результат, требует внешнего оценщика, не осведомленного о поставленных перед обучением целях и задачах. Он должен определить ценность программы по итогам обучения.

С одной стороны это удобно, в частности, когда упор делается на эффективность работы компании - проверить эффективность программы проще, когда перед глазами эффективность отдельного сотрудника или эффективность достижения поставленных целей. Но в этом случае оценка может быть необъективной и не в должной мере подробной. Эта Модель по определению не может предсказать результаты обучения или использоваться для расчета коэффициента ROI, поскольку практически не имеет отношения

к определению истинных причин низкой эффективности или нежелательных моделей поведения.

Модель Стафлебима. Модель Стафлебима CIPP известна как системная модель и состоит из четырех основных компонентов:

- Контекст - определяется целью, преследуемая аудиторией, и потребности, которые должны быть удовлетворены.
- Вход - определяются ресурсы, возможные альтернативные стратегии, а также самый простой способ удовлетворить установленные потребности.
- Процесс - оценивается, насколько хорошо выполняется разработанный план.
- Продукт - оцениваются полученные результаты (достигнуты ли цели, вносятся поправки в порядок разработки плана).

Эта модель изучает и сам процесс, и его результат. Однако оценивание вероятных результатов непосредственно перед обучением не проводится, следовательно, модель не годится для оценки ROI без дальнейшей доработки.

В отличие от моделей Филипса и Киркпатрика в рамках данной модели требуется взглянуть на эффективность процесса, а это скорее относится к «валидации», чтобы не путать с «оцениванием», то есть акцент делается на результате. Достигла ли она своих целей?

Модель Берда. Модель Берда CIRO охватывает несколько уровней Модели Киркпатрика (Уровни 1 и 4) в случае, если оценивается эффективность подготовки (а не только результативность). Основными компонентами являются контекст, вход, реакция и результат. Во многом эта Модель очень похожа на Модель CIPP и тоже страдает недостатком деталей и рекомендаций по использованию каждого из четырех основных компонента.

Модели CIPP и CIRO в какой-то мере следуют за Киркпатриком и Филипсом в плане использования контрольных групп и предварительных

оценок способов улучшения тренинга, чтобы в будущем можно было дать ответ на вопросы ценности тренинга и правильного использования ограниченных ресурсов.

Обобщая представленный нами материал отметим, что точно измерить результативность и эффективность обучения и соответствие обученного сотрудника предъявляемым к его профессиональной деятельности требованиям весьма нелегко.

Обучение способно принести пользу даже в том случае, если руководитель вполне удовлетворен эффективностью работы своей организации, потому что:

- поможет сотрудникам повысить качество своей работы, изжив устаревшие или даже опасные методы работы;
- позволит повысить уровень квалификации для выполнения новых, более сложных заданий и проектов;
- подготовит к неизбежным изменениям, например, увеличению объема текущей работы; поможет развить навыки общения с другими людьми, необходимые для налаживания хороших взаимоотношений с клиентами.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА МБУК «ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ БОРИСОВСКИЙ»**

### **2.1 Социально-экономическая характеристика МБУК «Центр Культуры Борисовский»**

Полное наименование Учреждения: Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Центр культуры «Борисовский» (сокращенное наименование Учреждения: МБУК «Центр Культуры Борисовский»).

Местонахождение и юридический адрес Учреждения: 309340 Белгородская обл., Борисовский район, пос. Борисовка, пл. Ушакова, 5 а.

Учредителем Учреждения является муниципальный район «Борисовский район» Белгородской области (далее - Учредитель). Функции и полномочия Учредителя в отношении Учреждения осуществляет администрация Борисовского района.

Предметом деятельности Учреждения является создание условий для организации досуга и обеспечения жителей Борисовского района услугами социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, сохранение и распространение культурных ценностей.

Целью данного Учреждения является создание новых возможностей для творческой, интеллектуальной самореализации, духовного обогащения, личностного развития детей, молодежи и остальных категорий граждан посредством креативно-инновационного подхода, повышения качества жизни жителей Борисовского района.

Основные задачи деятельности Учреждения:

- организации досуга, формирования культурных потребностей населения, развитие самодеятельного художественного творчества, современных форматов интеллектуального досуга жителей Борисовского района и приобщение их к творчеству, любительскому искусству и ремеслам;

- предоставление возможности для свободного общения, работы, отдыха, социального взаимодействия, интеллектуального досуга детей, молодежи, иных категорий граждан;

- активное формирование повседневной культурной жизни детей, молодежи, иных категорий граждан;

- развитие общественных пространств Учреждения, направленных на повышение качества, разнообразия и доступности культурных услуг и событий;

- нравственное, гражданское и военно-патриотическое воспитание молодежи, содействие развитию культуры, науки, поддержка талантливой молодежи;

- развитие экономической культуры молодежи, сотрудничество в области социального обслуживания с другими учреждениями этой сферы, развитие подростково-молодежных клубов и общественных объединений;

- развитие краеведческого, культурно-познавательного, событийного туризма, обеспечение комплексного подхода к сохранению историко-культурного наследия, создание проектов по развитию локальной идентичности;

- развитие межрегиональных и международных культурных обменов.

В соответствии с предметом и целями деятельности Учреждение осуществляет основной вид деятельности - организация и осуществление культурно-досуговой деятельности:

- организация и проведение культурно-досуговых мероприятий (в том числе на платной основе), массовых досуговых и просветительских мероприятий культурной направленности (праздников, конкурсов, смотров, фестивалей, народных гуляний, вечеров и пр.);

- развитие художественных ремесел и народных промыслов, декоративно-прикладного творчества;

- функционирование дизайн-студий, студий творческого развития, мастерских декоративно-прикладного творчества;

-популяризация нематериального культурного наследия;

-организация деятельности клубных формирований, в том числе подростково - молодежных клубов, создание и организация работы «народных» самодеятельных и любительских творческих коллективов, кружков, студий, любительских объединений, клубов по интересам различной направленности и других клубных формирований для молодежи;

-организация проведения концертной деятельности, различных по форме и тематике культурно - массовых мероприятий - концертов, выставок, спектаклей, игровых развлекательных программ и других форм показа результатов творческой деятельности клубных формирований, в том числе для молодежи;

-организация и проведение концертов и сценических выступлений, спектаклей и других культурно-зрелищных и выставочных мероприятий с участием профессиональных коллективов, исполнителей и авторов, в том числе для молодежи;

-изучение, обобщение и распространение опыта культурно-массовой, культурно-воспитательной, культурно-зрелищной работы Учреждения;

-создание банков фонотек, видеотек, фотоматериалов; -осуществление справочной, информационной деятельности;

- разработка и реализация целевых, перспективных годовых планов и комплексных программ развития Учреждения в области культурно-досугового обслуживания;

- проведение на базе Учреждения творческих лабораторий, семинаров по обмену передовым опытом между культурно - досуговыми учреждениями Борисовского района, в том числе по работе с детьми и молодежью.

Учреждение вправе сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных Федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности, предусмотренным Уставом, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же

услуг условиях. Порядок определения указанной платы устанавливается в соответствии с законодательством Российской Федерации.

К приносящей доход деятельности Учреждения относятся:

- организация и проведение вечеров отдыха (в том числе для молодежи), танцевальных и других вечеров, праздников, встреч, гражданских и семейных обрядов, литературно-музыкальных гостиных, балов, дискотек, концертов, спектаклей и других культурно-досуговых мероприятий по договорам с предприятиями, организациями, гражданами;
- организация и проведение концертной деятельности, предоставление ансамблей, самодеятельных художественных коллективов и отдельных исполнителей для семейных и гражданских праздников и торжеств;
- обучение в платных кружках, студиях;
- оказание консультативной, методической и организационно-творческой помощи в подготовке и проведении культурно-досуговых мероприятий;
- предоставление услуг по художественному оформлению помещений.
- изучение, обобщение и распространение опыта культурно-массовой, культурно-воспитательной, культурно-зрелищной работы Учреждения;
- создание банков фонотек, видеотек, фотоматериалов;
- осуществление справочной, информационной деятельности;
- разработка и реализация целевых, перспективных годовых планов и комплексных программ развития Учреждения в области культурно-досугового обслуживания;
- проведение на базе Учреждения творческих лабораторий, семинаров по обмену передовым опытом между культурно-досуговыми учреждениями Борисовского района, в том числе по работе с детьми и молодежью.

Структура и штатное расписание Учреждения устанавливаются директором по согласованию с управлением культуры администрации Борисовского района в соответствии с законодательством Российской

Федерации и нормативными правовыми актами муниципального района «Борисовский район» Белгородской области.

Согласно штатному расписанию МБУК «Центр Культуры Борисовский» включает в себя 5 единиц руководящего состава (4 из которых являются заместителями), 21 единицу основного персонала по культурно - досуговой деятельности, 3 единицы вспомогательного персонала и 15 единиц обслуживающего персонала. Количество персонала составляет 41 человек. Организационная структура МБУК «Центр Культуры Борисоский» представлена на рисунке (рис. 3), и более подробно изложена в Приложении 1.

Руководящий состав Учреждения занимается производственной и финансово-экономической деятельностью Учреждения, обеспечивающих методическое руководство организациями культурно-досугового типа, неся ответственность за сохранность и использование имущества, а также финансово-хозяйственные результаты деятельности организации. Организует работу и взаимодействие структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование творческо-производственного процесса с целью создания наиболее благоприятных условий для коллективного творчества с учетом конкретных художественных и социальных задач. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами технических и хозяйственных служб, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и умений, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства о труде.

Основной персонал по культурно-досуговой деятельности осуществляет организацию и проведение культурно-досуговых мероприятий, массовых досуговых и просветительских мероприятий культурной направленности (праздников, конкурсов, смотров, фестивалей, народных гуляний, вечеров и пр.), развитие художественных ремесел и народных промыслов, декоративно-прикладного творчества, функционирование

дизайн-студий, студий творческого развития, мастерских декоративно-прикладного творчества, популяризацию нематериального культурного наследия и т.д. Работа вспомогательного персонала выполнять состоит в исполнении приказов и распоряжений заведующего Учреждением. Также, вспомогательные работники несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей в порядке и в случаях, которые установлены федеральными законами.

Обслуживающий персонал Учреждения осуществляет поддержание надлежащего санитарного состояния и порядка в Учреждении; обеспечивает охрану жизни и здоровья граждан; осуществление проверки, обследования, профилактический осмотра деталей и механизмов, ликвидацию установленных неисправностей, дефектов в период диагностики.



Рис. 2.1. Организационная структура МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий органов местного самоуправления в сфере культуры. Учреждение вправе осуществлять приносящую доходы деятельность только для достижения целей его создания и в соответствии с

этими целями при условии указания такой деятельности в его учредительных документах. Доходы, полученные от указанной деятельности, и имущество, приобретенное за счет этих доходов, поступают в самостоятельное распоряжение Учреждения.

Таблица 2.1

Оказываемые муниципальные услуги

Наименование муниципальной услуги	Создание условий по организации досуга и обеспечение жителей услугами культуры
Стандарт муниципальной услуги (реквизиты документа)	Приказ МУ «Управление культуры администрации Борисовского района», от 12.12.2011 г., « 65 « Об утверждении стандартов качества предоставляемых муниципальных услуг в сфере культуры».
Категория потребителей	Население Борисовского района
Количество потребителей	250638
Основа предоставления услуг	
- бесплатная	X
- частично платная	X
Объем муниципальных услуг в натуральном выражении	
- единица измерения	Количество мероприятий
- фактический объем	576

Учреждение МБУК «Центр культуры Борисовский» предоставляет услуги на платной основе. Приведем перечень услуг МБУК «Центр Культуры Борисовский», предоставляемые на платной основе:

1. Проведение новогоднего утренника.
2. Обслуживание мероприятия звукоусилительной аппаратурой (с оператором).
3. Обслуживание юбилеев.
4. Концерт артистов художественной самодеятельности.
5. Разработка сценария для предприятия или организации.
6. Подборка материала по теме запроса.
7. Запись минусовой фонограммы.
8. Звукозапись- монтаж (речь, пение, подбор музыкальных произведений)  
Голосовая реклама.

9. Услуги художника в т.ч. оформление лент, изготовление рекламного щита, вывеска (в зависимости от монтажа), сценическое оформление мероприятий.
10. Услуги костюмерной (прокат костюма).
11. Новогоднее поздравление на дому.
12. Проведение детской игровой программы.
13. Проведение кружковых занятий на платной основе:
  - «Вдохновята» младшая дошкольная вокальная группа (3,5 -7 лет);
  - Младшая вокальная группа мальчиков (6 -7 лет);
  - «Вдохновята» младшая вокальная группа (8-11 лет);
  - «Непоседы» вокальная студия (8 - 14 лет);
  - «Улыбка»- хореографическая группа (5 - 6 лет);
  - «Веснушки» - хореографическая студия (5 - 6 лет);
  - «Сюрприз» - хореографическая студия (11 -12 лет);
  - «Данс» - кружок ритмической гимнастики для молодых мам (25-45 лет).
14. Аренда помещений: зрительный зал и фойе.
15. Копировальные услуги.
16. Пользование литературой и сценарным материалом.
17. Прокат фонограммы.
18. Проведение театрализованного представления (входной билет).
19. Спектакль народного театра им. П. Я. Барвинского (входной билет).
20. Проведение совместного мероприятия на базе учреждения культуры, с представлением технических средств.
21. Работа 1 артиста на мероприятии, проводимом сторонними организациями.
22. Разработка дизайна рекламно - полиграфической продукции (разработка товарных знаков, логотипов, фирменного стиля, буклетов, визиток, календарей, баннеров).
23. Изготовление рекламно - полиграфической продукции.

24. Сопровождение презентацией семинаров, форумов, конференций с предоставлением мультимедийного оборудования и услуг специалистов.
25. Организация рекламных компаний, промо – акций.
26. Организация выездных дискотек: детских и взрослых (с услугами диджея).
27. Съёмка, производство и изготовление видеоролика.
28. Фотопечать.

Таким образом, можно сделать вывод, что МБУК «Центр Культур Борисовский» оказывает достаточно большое количество платных услуг, что соответствует требованиям прописанным в Уставе учреждения. И имеет доход от оказания услуг на платной основе. Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности Муниципального бюджетного учреждения культуры «Борисовский районный дом культуры», руб.

№	Название статей	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Доходы (руб).					
1	Доходы всего	12 404 777	12 900 839	13 386 956	108
2	Доходы от оказания платных услуг	857 120	741 298	721 100	84
3	Субсидии	11 546 657	12 159 541	12 665 865	109,7
Расходы (руб).					
4	Расходы всего	11 546 657	12 159 541	12 665 865	109,7
5	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	10 089 873	10 545 554	10 225 340	101,3
6	Приобретение работ, услуг (транспортные расходы, коммунальные услуги, работы по содержанию имущества)	1 456 784	1 613 987	2 440 525	167

Основное финансирование МБУК «Центр Культурного развития Борисовский» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в сфере культуры. Расходные обязательства определяются в соответствии с бюджетом учреждения.

Для анализа финансового состояния учреждения были изучены планы финансово-хозяйственной деятельности, а так же отчеты об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения МБУК «Центр Культурного развития Борисовский». За исследуемый период общая сумма бюджетных субсидий увеличилась на 9,7 %. Кроме того учреждение в соответствии с уставом имеет право оказывать платные услуги, в результате чего имеет статью доходов. Доходы от оказания платных услуг за исследуемый период уменьшились на 16%. В целом прирост статьи доходов составил 8%.

Учреждение имеет 2 укрупненные статьи расходов. Прирост показателя статьи расходов на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда за исследуемый период составляет 1,3 %. Вторая укрупненная статья расходов на приобретение работ и услуг, куда включаются расходы на коммунальные услуги и работы по содержанию имущества. Прирост показателя по этой статье расходов составляет 67%. Внебюджетных финансовых поступлений в учреждение от спонсорских пожертвований и целевых выплат за исследуемый период не зарегистрировано.

Рассмотрим состав основных фондов МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Таблица 2.3

Состав и стоимость основных фондов МБУК «Центр Культуры Борисовский», руб.

Виды основных фондов	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, руб.	Темп роста, %
Недвижимое имущество учреждения	1 508929	1 125 901	1 645 746	136 816	109

За исследуемый период наблюдается увеличение стоимости основных фондов МБУК «Центр Культуры Борисовский» на 9%. Это связано с введением в эксплуатацию дополнительного хозяйственного помещения. Рассмотрим показатели фонда оплаты труда за период 2014-2016 гг.

Таблица 2.4

Показатели фонда оплаты труда МБУК «Центр Культуры Борисовский», руб.

Показатель	Временной период			Абсолютное отклонение, руб.	Темп роста, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Фактические расходы – всего	10 089873	10 545 554	10 225340	135 467	101
Годовой фонд заработной платы	9 249 051	9 666 758	9 373 229	1 124178	101
Оплата за неотработанное время	840 822	878 796	852 111	11 289	101.3
Среднегодовая численность работников, чел.	35	40	41	6	117
Среднемесячная заработная плата, руб.	10786,97	11749,97	12359,9	1537	114

Анализируя основные показатели фонда оплаты труда можно сделать следующие выводы. За исследуемый период расходы на оплату труда персонала увеличились на 1 %. Среднемесячная заработная плата увеличена на 14 %. Общая численность персонала учреждения растет. Прирост показателя численности составил 17%. Однако в целом оплата труда является сравнительно низкой.

Так как МБУК «Центр Культурного развития Борисовский» является муниципальным учреждением, подчиняющимся Управлению культуры администрации Борисовского района, соответственно учреждение обязано

выполнять муниципальные задания, а так же ежегодно отчитываться о результатах их выполнения. На основе проведенного анализа отчетов «О выполнении муниципальных заданий» за последние три года, были исследованы основные показатели качества, по которым отчитывается учреждение.

Таблица 2.5

Анализ показателей качества оказываемых муниципальных услуг МБУК «Центр Культурного развития Борисовский»

№	Наименование показателя качества муниципальной услуги, ед.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
1.	Количество жалоб	-	-	-	-
2.	Количество мероприятий проводимых учреждением	497	539	576	115
3.	Количество посетителей мероприятий	186 845	201 782	228 683	122
4.	Количество клубных формирований	45	47	43	95
5.	Количество участников клубных формирований	920	957	869	94
6.	Количество участия в межрегиональных, областных выставках, фестивалях смотрах, конкурсах	29	31	34	117

Проанализируем показатели качества, оказываемых муниципальных услуг. Среди отчетных показателей, входящих в государственное задание особенно значимыми являются количество жалоб, количество проводимых мероприятий, количество клубных формирований, количество участников клубных формирований, количество участия в межрегиональных, областных выставках, фестивалях смотрах, конкурсах. А так же количество посетителей мероприятий. Так за исследуемый период жалоб на учреждение не поступало. Количество мероприятий проведенных учреждением увеличилось на 15%, количество посетителей мероприятий на 22%, количество клубных формирований увеличилось на 5% , количество участия в межрегиональных, областных выставках, фестивалях смотрах, конкурсах увеличилось на 17 %, количество участников клубных формирований уменьшилось на 6%. МБУК «Центр Культуры Борисовский» выполняет свои обязательства в соответствии с государственным заданием.

Средства от оказания дополнительных платных образовательных услуг поступают на отдельный расчетный счет центра, предназначенный для целевых средств и безвозмездных поступлений.

Таким образом, после проведенного исследования показателей финансово-экономической хозяйственной деятельности МБУК «Центр Культуры Борисовский» можно сделать вывод, что учреждение работает в соответствии с запланированным государственным заданием и в рамках запланированного бюджета финансовых средств. За исследуемый период наблюдается планомерное увеличение выделяемых субсидий в учреждение. Однако доходы полностью покрываются расходами. Прирост субсидийных средств за исследуемый период составил 9,7%. В учреждении за исследуемый период наблюдается расширение численности персонала на 6 штатных единиц, что является положительным аспектом его деятельности. Соответственно увеличено количество клубных объединений. Показатели деятельности МБУК «Центр Культуры Борисовский» так же показывают динамику роста. Так соответственно увеличению численности персонала и увеличению клубных формирований, увеличивается и количество проводимых учреждением мероприятий и количество посетителей этих мероприятий. Приросты показателей находятся в пределах запланированных и обозначенных в государственном задании пределах. В целом МБУК «Центр Культуры Борисовский» является востребованным учреждением в Борисовском районе Белгородской области.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом МБУК «Центр Культурного развития Борисовский»**

Функции по управлению персоналом в МБУК «Центр Культуры Борисовский» возложены на менеджера кадровой службы Луцкую Светлану Геннадьевну. В ее обязанности входит ведение кадрового документооборота (прием, увольнение, кадровые перемещения, отпуска, отгулы, составления табеля учета рабочего времени, формирование штатного расписания, формирование приказов и отчетов о персонале по различным внутренним и внешним запросам. Кроме того в обязанности менеджера кадровой службы включается взаимодействие с контролирующими и надзорными органами, такими как центр занятости, военкомат, трудовая инспекция, Статистика.

Менеджер кадровой службы выполняет работу по комплектованию учреждения кадрами необходимой квалификации и специальностей, проводит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала учреждения, участвует в подготовке предложений по развитию персонала, обучению и повышению квалификации кадров и оценке эффективности обучения.

Менеджер кадровой службы принимает участие в организации работы и методическом и информационном обеспечении квалификационных аттестационных комиссий, анализирует состояние трудовой дисциплины, движения кадров и разрабатывает мероприятия по улучшению трудовой дисциплины и снижению текучести кадров.

Менеджер кадровой службы МБУК «Центр Культуры Борисовский» активно взаимодействует с централизованной кадровой службой Управления культуры Администрации Борисовского района.

Подбор кадров в МБУК «Центр Культуры Борисовский» включает сбор информации о кандидатах на вакантную должность и обработку полученной информации. После чего кандидаты оцениваются по требованиям, предъявляемым к работникам культуры. Наличие специального образования

и опыту работы. Кроме того оцениваются необходимые качества кандидатов и составляется характеристика на каждого кандидата.

Рассмотрим структуру и численность персонала.

По штатному расписанию МБУК «Центр Культуры Борисовский» в 2017 г. численность персонала составляет 41 человек.

Работники исследуемого учреждения, в соответствии со штатным расписанием, дифференцируются на 3 группы. Руководящий состав включает директора и его заместителей по АХЧ, заведующего отделом обеспечения творческой деятельности и досуга – художественный руководитель, заведующий отделом проектной деятельностью и связей с общественностью, заведующий сектором по обеспечению выставочной деятельностью и развитию творческих мастерских декоративно-прикладного творчества и изобразительного искусства.

Основной персонал включает в себя следующие штатные единицы.

Отдел проектной деятельности и связей с общественностью включает в себя штатные единицы менеджера и методиста по работе с детьми и молодежью и методиста по обеспечению работы онлайн сервисов.

Отдел обеспечения творческой деятельности и досуга включает в соответствии со штатным расписанием следующие штатные единицы: Руководитель музыкальной студии, руководителя кружка, 2 единицы балетмейстера, 5 единиц хормейстера, 2 единицы хормейстера и 2 единицы дирижера, заведующего постановочной частью, режиссера, 4 штатных единицы музыкантов, 7 единиц аккомпаниаторов, 3 единицы звукорежиссера и художника по свету (Приложение 2).

Сектор по обеспечению выставочной деятельности и развитию творческих мастерских декоративно-прикладного творчества и изобразительного искусства включает в себя штатные единицы мастера ДПИ и заведующего костюмерной.

Вспомогательный персонал включает штатную единицу уборщика.

Приведем структуру персонала в таблице 2.6.

Структура персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Категории персонала	Численность						Темп роста, %
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Персонал, всего в том числе:	35	100	40	100	41	100	117
1.Руководители	5	14,3	5	12,5	5	12,2	100
2. Основной персонал	29	82,9	34	85	35	85,3	121
4. Вспомогательный персонал	1	2,3	1	2,5	1	2,4	100

Из приведенной информации можно увидеть, что численность персонала увеличилась на 6 штатных единиц. Основную долю персонала в структуре занимают специалисты - 85,3%. Руководителей пять человек, они составляют 12,2%. ВУсомогательный персонал представлен 1 чел., что составляет в структуре 2,4%.

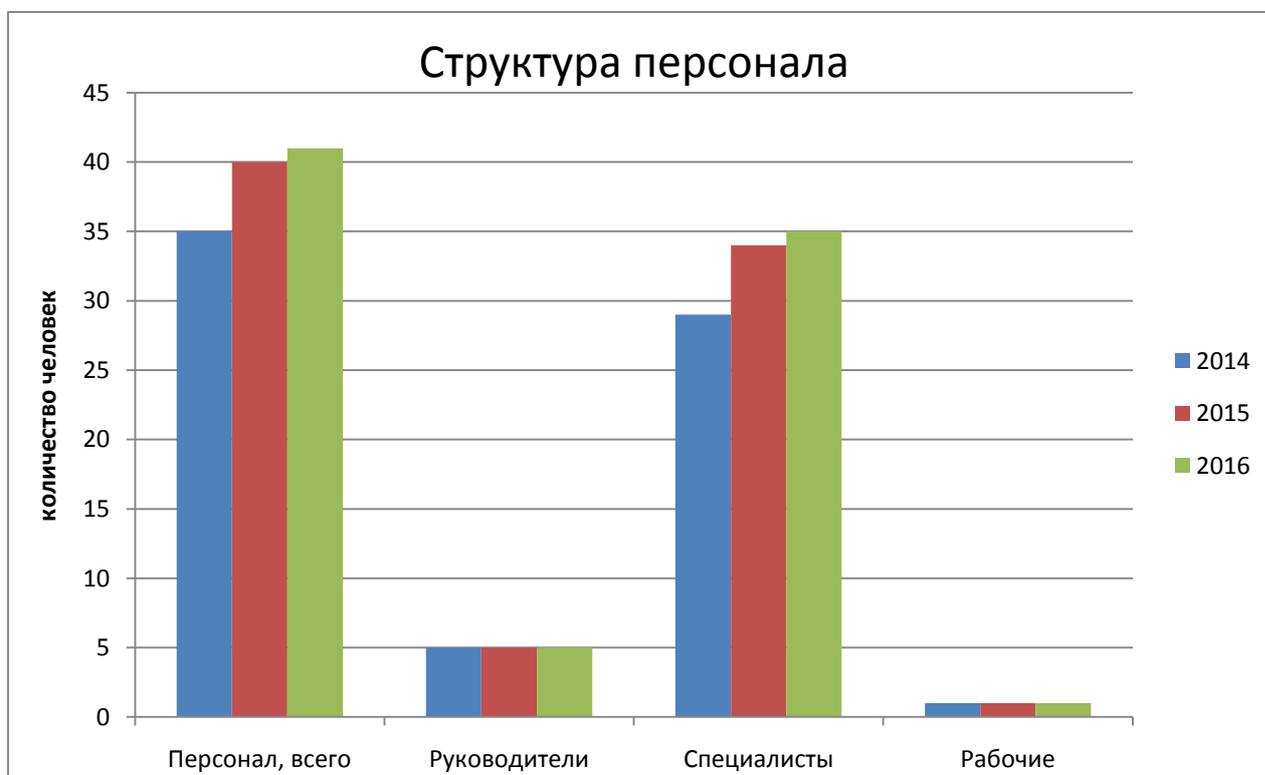


Рис. 2.2. Структура персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Рассмотрим распределение персонала по образованию в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию

Группы работников по стажу, лет	Численность						Темп роста, %
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
среднее	0	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	10	28,6	12	30	15	36,6	150
незаконченное высшее	8	22,9	10	25	10	24,4	125
высшее	17	48,6	18	45	16	39	94
ученая степень	0	0	0	0	0	0	0
Персонала всего	35	100	40	100	41	100	117

В структуре персонала доминируют работники с высшим образованием, что составляет 39% в 2016 г. Но, стоит отметить, что за исследуемый период по данному критерию наблюдается отрицательная динамика-снижение на 6%. Второе место занимают работники со средним специальным образованием, что составляет 36,6 % в 2016 г. Прирост показателя составил 50%, следовательно, численность работников со средним специальным образованием увеличилась в 1,5 раза. Работники с незаконченным высшим образованием составляют 24,4%, их численность в 2016 году увеличилась на 2 человека. Сотрудники со средним образованием или имеющие ученую степень в данной организации отсутствуют.

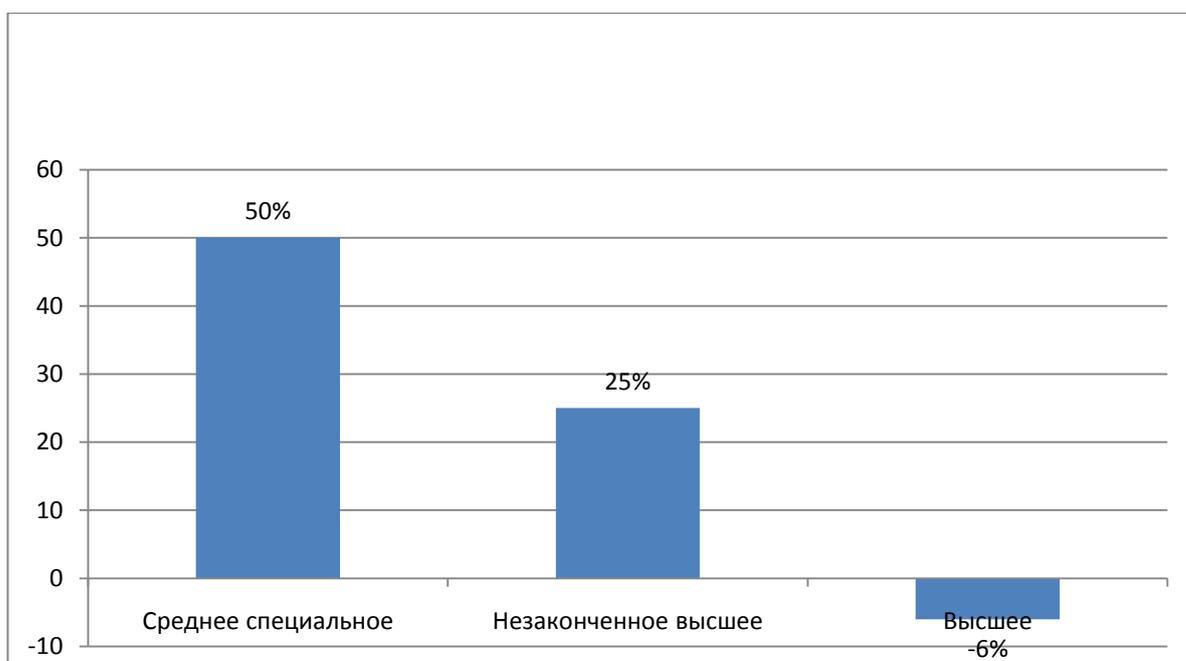


Рис. 2.3. Темпы роста численности персонала по образованию

Рассмотрим распределение персонала МБУК «Центр культуры Борисовский» по гендерному признаку

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу в 2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	0	0	5	18,5
Специалисты	14	100	21	77,8
Рабочие	0	0	1	3,7
Итого	14	34	27	66

По гендерному признаку в структуре персонала доминируют женщины. Их процент составляет 66%. Мужчины составляют 34%. Отметим, что доля мужчин приходится на категорию специалистов.

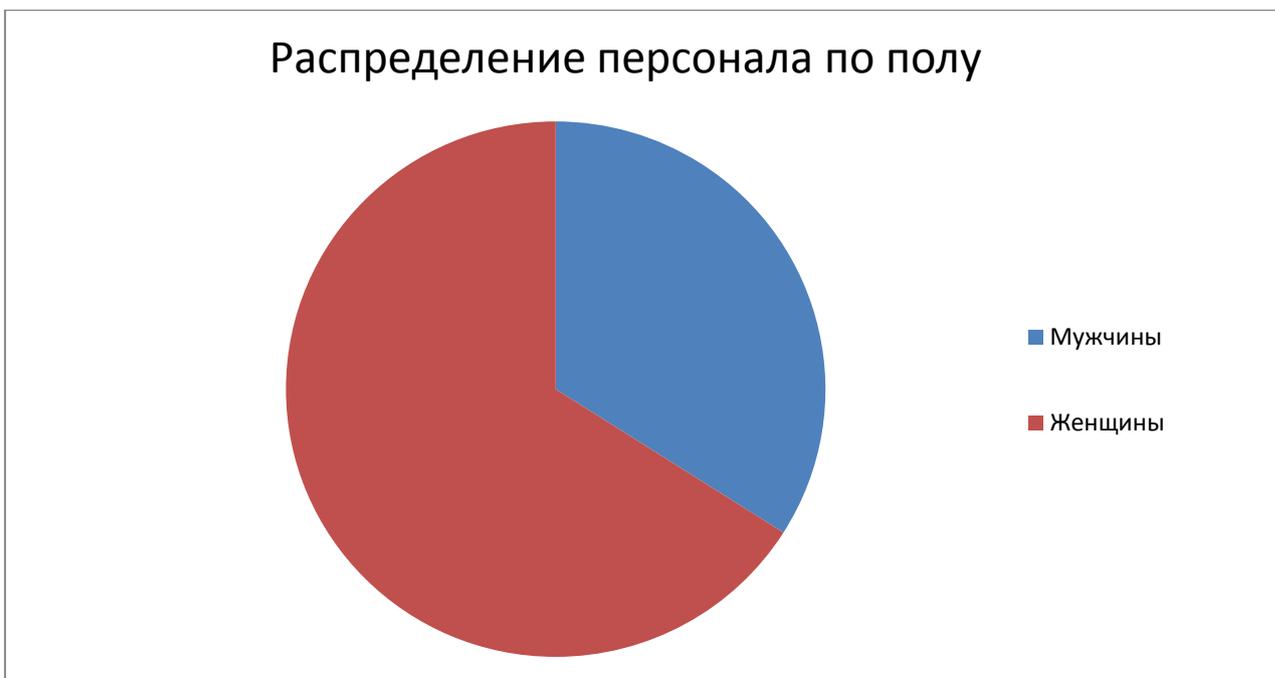


Рис. 2.4. Распределение персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский» по гендерному признаку

Рассмотрим распределение численности персонала по возрасту.

Таблица 2.9

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Численность						Темп роста, %
	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %	2016 г., чел.	Уд.вес, %	
До 20	0	0	0	0	0	0	0
20 – 30	6	17	8	20	10	24	116
30 – 40	18	52	20	50	20	49	111
40 – 50	7	20	8	20	8	20	114
50 – 60	4	11	4	10	3	7	75
Свыше 60	0	0	0	0	0	0	0
Итого	35	100	40	100	41	100	117

Из представленной выше информации видно, что основной костяк персонала составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет, что составляет 50%. Следующую долю составляют работники от 20 до 30 лет, что составляет 20%. Работников в возрасте от 40 до 50 лет так же достаточно

много. Они составляют 20%. Меньшинство среди работников представлено персоналом в возрасте 50-60 лет – 10%. Таким образом, можно утверждать, что персонал представлен коллективом довольно работоспособных людей.

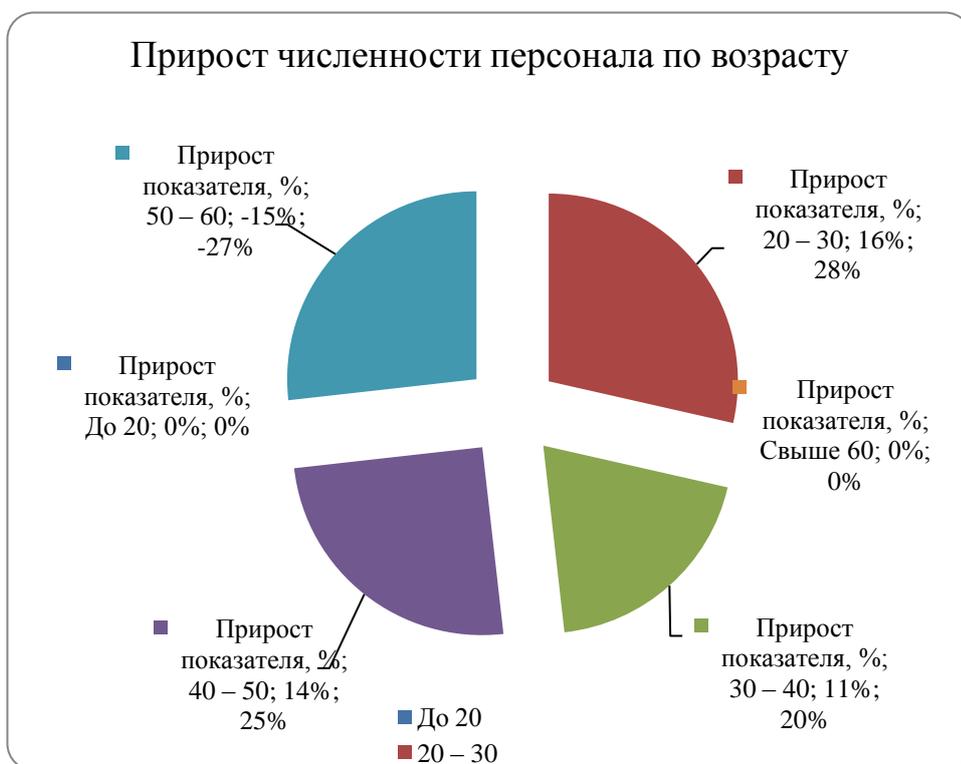


Рис. 2.5. Темп роста численности персонала МБУК «Центр культуры Борисовский» по возрасту

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Численность						Темп роста, %
	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %	2016 г., чел.	Уд.вес, %	
До 1	1	3	3	8	0	0	-
От 1 до 3	10	29	11	28	11	27	110
От 3 до 5	15	43	16	40	19	46	126
От 5 до 10	4	11	5	12	7	17	154
Свыше 10	5	14	5	12	4	10	80
Итого	35	100	40	100	41	100	117

Рассматривая структуру персонала по трудовому стажу можно сделать вывод, что, несмотря на достаточно молодой коллектив, все сотрудники обладают некоторым опытом работы. Так доминируют как среди мужчин, так и среди женщин работники со стажем от 3 до 5 лет. Доля сотрудников со стажем работы от 3 до 5 лет составляет 46%. Достаточно высокий процент занимают работники со стажем от 1 до 3 лет – 27%. Следующими по удельному весу в исследуемой совокупности выступают сотрудники с опытом работы от 5 до 10 лет – 17%. Меньшинство представляет категория работников со стажем работы более 10 лет – 10%. Это положительная тенденция, подтверждающая наличие опытного и компетентного персонала.

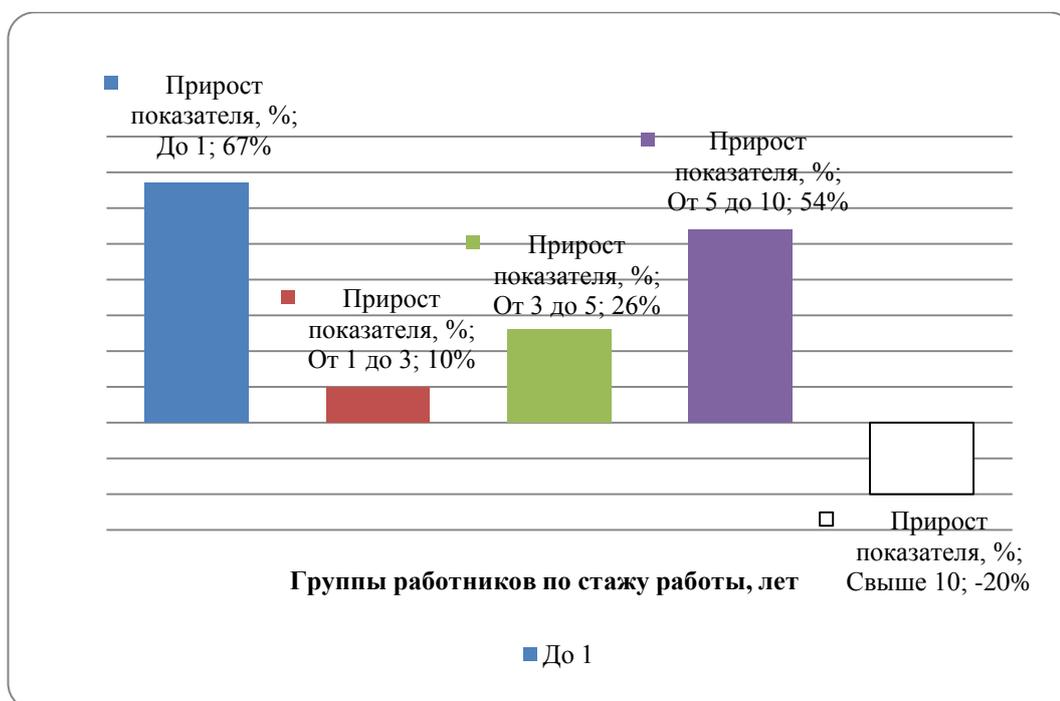


Рис. 2.6. Темп роста численности персонала по трудовому стажу

Рассмотрим основные показатели кадровых процессов. Основными кадровыми процессными коэффициентами, являются коэффициент приёма и увольнения, текучести и постоянства кадров, а так же коэффициент абсентеизма.

Рассчитаем их:

б) коэффициент приёма и выбытия работников, рассчитываются по формулам:

коэффициент приёма —

$$K_{\text{п}} = \text{П} / \text{сп}, \quad (2.1)$$

где  $K_{\text{п}}$  — коэффициент приёма;

П — количество принятых работников за период (человек);

сп — среднесписочная численность работников за период (человек);

$$K_{\text{п}}(2014) = 5/35 * 100 = 14,3 \%$$

$$K_{\text{п}}(2015) = 8/40 * 100 = 20\%$$

$$K_{\text{п}}(2016) = 7/41 * 100 = 17,1\%$$

коэффициент выбытия —

$$K_{\text{в}} = \text{В} / \text{сп}, \quad (2.2)$$

Где  $K_{\text{в}}$  — коэффициент выбытия;

В — количество выбывших за период работников (человек);

сп — среднесписочная численность работников за период (человек);

Коэффициенты приёма и выбытия являются показателями, характеризующими также оборот рабочей силы, но в относительных величинах;

$$K_{\text{в}}(2014) = 5/35 * 100 = 14,3\%$$

$$K_{\text{в}}(2015) = 7/40 * 100 = 17,5\%$$

$$K_{\text{в}}(2016) = 6/41 * 100 = 14,6\%$$

в) коэффициенты стабильности, текучести кадров, рассчитываются по следующим формулам:

коэффициент стабильности кадров:

$$K_{\text{ст}} = \text{С5} / \text{сп}, \quad (2.3)$$

где  $K_{\text{ст}}$  — коэффициент стабильности кадров;

С5 — среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии (человек);

сп — среднесписочная численность работников за период (человек)

$$K_{\text{ст}}(2014) = 9/35 * 100 = 25,7\%$$

$$K_{\text{ст}}(2015) = 10/40 * 100 = 25\%$$

$$K_c(2016)=11/41*100=26,8\%$$

коэффициент текучести кадров: —

$$K_T = B/Ч_{сп} * 100\% \quad (2.4)$$

Где  $K_T$  — коэффициент текучести кадров;

$B$  — количество выбывших за период работников (человек);

$Ч_{сп}$  — среднесписочная численность работников за период (человек);

$$K_T(2014)=5/35*100=14,3\%$$

$$K_T(2015)=7/40*100=17,5\%$$

$$K_T(2016)=6/41*100=14,6\%$$

Рассмотрим потери рабочего времени за исследуемый период.

Для проведения анализа эффективности использования рабочего времени в необходимо провести анализ потерь рабочего времени и рассчитать коэффициент абсентеизма, показывающий потери рабочего времени в %.

Рассчитаем коэффициент абсентеизма за исследуемый период 2014 – 2016 гг.

$$K_{аб} = \frac{\text{ФРВ (пр)}}{\text{ФРВ (общ)}} * 100\% \quad (2.5)$$

Где;

$K_{аб}$  – коэффициент абсентеизма.

ФРВ (пр) – количество часов пропущенных

ФРВ (общ) – общий фонд рабочего времени

$$K_{аб}(2014)= 2\,582 / 57\,376 * 100\%; K_{аб}= 4,5 \%$$

$$K_{аб}(2015)=1\,486 / 53\,072 * 100\%; K_{аб}= 2,8 \%$$

$$K_{аб}(2016)=1\,274 / 53\,072 * 100\%; K_{аб}=2,4 \%$$

За исследуемый период наблюдается уменьшение коэффициента абсентеизма, а следовательно и увеличение эффективности использования рабочего времени, что является положительной тенденцией.

Таблица 2.11

## Потери рабочего времени

Название показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абс. откл. (+;-)	Темп ростроста (снижения), %
Общий фонд рабочего времени, часов	57 376	53 072	53 072	92,5	-7,5
Потери рабочего времени, часов	2 582	1 486	1 274	49	-51
Среднесписочная численность рабочих, чел.	35	40	41	117	17
Коэффициент абсентеизма,%	4,5	2,8	2,4	53	-47

Таким образом, наблюдается за исследуемый период уменьшение потерь рабочего времени. Сокращение потерь рабочего времени составляет 51%. Общее снижение коэффициента абсентеизма составляет 47% за исследуемый период. Это положительная тенденция, говорящая о рациональном использовании фонда рабочего времени.

Приведем полученные данные основных кадровых процессов в обобщенную таблицу 2.12

Таблица 2.12

## Основные показатели кадровых процессов за период 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Среднесписочное число работников, чел.	35	40	41	117
Принято всего, чел.	5	8	7	140
Выбыло всего, чел.	5	7	6	120
в т. ч.:				0
– по сокращению штатов:	0	0	0	
– по собственному желанию:	5	7	6	120
– за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (в%)	14,3	20	17,1	119
Коэффициент оборота по выбытию (в%)	14,3	17,5	14,6	102
Коэффициент постоянства кадров (в%)	25,7	25	26,8	104
Коэффициент текучести кадров (в%)	14,3	17,5	14,6	102
Коэффициент абсентеизма (в%)	4,5	2,8	2,4	53

Из рассчитанных кадровых показателей, своего рода индикаторов состояния организации, прослеживается неблагоприятная тенденция. Так текучесть персонала превышает нормативную на 4,6% и в целом в динамике наблюдается увеличение текучести кадров на 2%. Что сигнализирует об организационной проблеме.

Если смотреть на коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по основной группе персонала, имеющей опыт работы более 5 лет, то можно предположить, что текучести подвержена группа молодых специалистов, которые имеют большого опыта работы.

В 2014 г. по собственному желанию выбыло 5, в 2015 г. выбыло уже 7 человек.

В 2016 г. количество выбывших, уменьшилось, и составило 6 человека. Все работники уволились по собственному желанию.

Положительная тенденция прослеживается в уменьшении коэффициента абсентеизма. За исследуемый период он снизился на 47%, что показывает высокую эффективность использования общего фонда рабочего времени, высокую работоспособность персонала и низкий уровень заболеваемости.

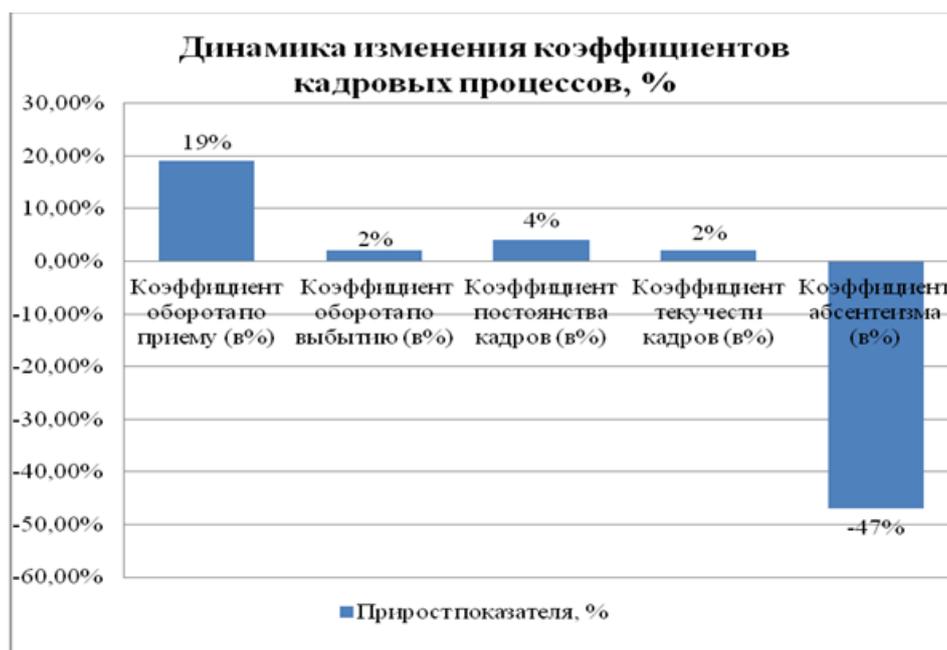


Рис. 2.7. Динамика изменения кадровых процессов в МБУК «Центр Культуры Борисовский»

В целом, исследование системы управления персоналом в МБУК «Центр Культуры Борисовский» показало, что в учреждении функции управления персоналом возложены на специалиста по кадрам, который и осуществляет основные процедуры по работе с личным составом. Специалист по кадрам участвует в подборе и отборе персонала, осуществляют мероприятия по учету движения персонала. Принимает непосредственное участие в процедуре аттестации, оформлении документов и пр.

Наличие локальных нормативных актов, регламентирующих различные стороны деятельности специалистов говорит том, что в учреждении организована и налажена работа с персоналом.

Важно отметить, что за исследуемый период 2014 -2016 года в учреждении МБУК «центр Культуры Борисовский» наблюдается увеличение количества персонала на 17%. Основную долю персонала составляют женщины. Рассматривая уровень образования сотрудников учреждения можно увидеть, что в структуре персонала доминируют работники с высшим образованием, что составляет 39% в 2016 г.

Однако, стоит отметить, что за исследуемый период по данному критерию наблюдается отрицательная динамика-снижение на 6%. Второе место занимают работники со средним специальным образованием, что составляет 36,6 % в 2016 г. Численность работников со средним специальным образованием увеличилась за исследуемый период в 1,5 раза. Можно предположить, что сотрудники имеют достаточный уровень притязаний, чтобы повысить уровень своего образования, тем самым развивая трудовой потенциал как на уровне работников, так и на уровне учреждения культуры в целом. Поэтому важным является создать процедурные условия, для совершенствования уровня образования персонала в исследуемом учреждении.

Выявлено, 50% работников относятся к возрастной группе от 30 до 40 лет. Это персонал, обладающим достаточным опытом работы и

практическими умениями и навыками, что особенно ценно для любой организации. Работники возрастной категории от 20 до 30 лет составляют 20%. Это молодые, перспективные работники обладающие хорошим потенциалом для продуктивной трудовой деятельности.

Однако в МБУК «Центр Культурв Борисовский» выявлена тенденция текучести кадров. В динамике наблюдается увеличение текучести кадров на 2%. Что сигнализирует об организационной проблеме.

Если смотреть на коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по основной группе персонала, имеющей опыт работы более 5 лет, то можно предположить, что текучести подвержена группа молодых специалистов, которые имеют большого опыта работы. Это неблагоприятная тенденция, ведь молодые и перспективные сотрудники способны внести достаточно весомый вклад в развитие дома культуры. Однако низкая оплата труда и недостаточно регламентированная и работа системы развития персонала вынуждает наиболее талантливых работников искать себе наилучшие условия труда.

В целом выявленные тенденции оказывают негативное влияние на эффективность работы МБУК «Центр Культуры Борисовский» снижая не только показатели прибыли от предоставления услуг на платной основе, как было выявлено в пункте 2.1, но и способствуют снижению таких показателей эффективности деятельности как количество организуемых культурно-развлекательных мероприятий, количества посетителей как мероприятий, так и платных клубный объединений. Да и само количество этих объединений за исследуемый период сократилось. Все выявленные тенденции являются взаимообуславливающими. Целесообразно провести анализ системы развития персоналом для выявления причин наблюдаемых тенденций в системе управления мперсоналом.

## 2.3 Анализ системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Система развития персонала призвана совершенствовать как экономические, так и социальные задачи развития организации. Особую роль в системе развития играет обучение персонала.

Структура системы развития персонала охватывает ряд мероприятий охватывающих вопросы:

- профессиональной адаптации;
- оценки кандидатов на вакантную должность;
- аттестации персонала;
- планирования деловой карьеры и служебно-кадрового продвижения;
- работы с кадровым резервом.

Цель исследования заключается в анализе и выявлении проблем системы развития персонала. Исследование проводилось на Базе МУК «Центр культуры Борисовский».

Логическая структура исследования состоит в разработке и проведении аудита системы развития персонала.

Целью аудита персонала является оценка экономической и социальной эффективности организационных мероприятий и процессов, обеспечивающих работников необходимыми знаниями умениями и навыками, способствующими повышению конкурентоспособности учреждения

Задачи аудита управления обучением персонала заключаются в том, чтобы оценить:

1) установить наличие регламентационной документации, регулирующей функциональные процессы развития персонала, такие как обучение, аттестацию и ротацию.

2) проанализировать соответствие уровня профессиональной подготовки персонала требованиям рабочих мест и стратегии развития учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский».

3) проанализировать динамику основных показателей на обучение персонала, таких как количество персонала, прошедшего повышение квалификации за исследуемый период 2014 – 2016 гг., количество затрат на обучение персонала и экономическую эффективность затрат.

4) проанализировать основные показатели, характеризующие процесс аттестации персонала и ее эффективности.

5) оценить эффективность работы системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Для установления наличия номенклатуры документов, регламентирующих деятельность системы развития персонала, была разработана инвентаризационная ведомость. Полученная информация представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Инвентаризационная ведомость номенклатуры документов, регламентирующих аттестацию персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Название документа	Наличие/отсутствие
1. Положение по аттестации	имеется
2. Приказы о сроках проведения аттестации	имеется
3. Графики проведения аттестации	отсутствуют
4. Представления работников	имеется
5. Листы ознакомления со сроками проведения аттестации	имеется
6. Протоколы заседания аттестационной комиссии	имеется
7. Аттестационные листы	имеется
8. Приказы об утверждении итогов аттестации	имеется
9. Листы ознакомления с результатами аттестации.	имеется

Можно отметить, что все необходимые документы, устанавливающие порядок проведения процедуры аттестации персонала в учреждении имеются.

Процесс аттестации работников учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский» осуществляется в соответствии с Положением о порядке

проведения аттестации работников государственных областных и муниципальных учреждений культуры Белгородской области, с целью установления соответствия работника культуры занимаемой должности.

Сроки проведения аттестации и составы аттестационной комиссии устанавливаются в МБУК «Центр Культуры Борисовский» самостоятельно.

Цель аттестации улучшение подбора и расстановки кадров, повышение их профессионального мастерства и квалификационного уровня.

А так же усиление связи оплаты труда и развития профессиональных компетенций сотрудников и руководителей.

Аттестация призвана приводить в соответствие наименования должностей и квалификационные требования.

При проведении аттестации учитывается соответствие квалификации и опыта работы требованиям, прописанным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии". Важным критерием являются результаты, достигнутые при исполнении должностных обязанностей.

Аттестация проводится 1 раз в 3 – 5 лет.

Квалификационные категории должностей работников устанавливаются руководителем Учреждения по рекомендации аттестационной комиссии сроком на 3 года с учетом сложности выполняемой работы или профессионального мастерства, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении должностных обязанностей, отношения к работе, эффективности и качества труда.

Лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных в требованиях к квалификации должностей работников культурно-досуговых учреждений, но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности по рекомендации

аттестационной комиссии аттестуются так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

За исследуемый период с 2014 по 2016 г в МБУК «Центр Культуры Борисовский» процедуру аттестации прошли директор и три сотрудника основного персонала: 2 дирижера и 1 хормейстер. Последний раз процедура аттестации была проведена в 2014 г.

Аттестуемые сотрудники учреждения, повысили свою квалификацию до дирижера высшей категории и хормейстеров 1 категории.

Таблица 2.14

Количество персонала МУК «Центр Культуры» Борисовский», прошедших аттестацию за период 2014-2016 гг.

Категории персонала	Годы		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Руководители	1	-	-
Основной персонал	2	-	-

Необходимо отметить, что в учреждении нет разработанного графика проведения аттестаций. И инициатива о проведении аттестации исходит от сотрудника.

Однако для выявления потребности в ротации персонала, целесообразно провести аудит соответствия квалификационным требованиям штатного состава персонала МУК «Центра Культуры Борисовский».

Проведем анализ соответствия квалификационного соответствия работников МБУК «Центр Культуры Борисовский» требованиям государственного стандарта РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования» (принят и введен в действие Постановлением Госстандарта РФ от 15.08.2001 № 333-ст с изменениями №1 от 07.07.2003 №239-ст). А так же укомплектованность персонала по штатному расписанию специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Доля специалистов со стажем более трех лет составляет 46 % от общей численности.

Квалификационные требования к персоналу, работающему в сфере культуры и искусства, прописаны в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Результаты анализа соответствия представлены в инвентаризационной ведомости соответствия.

Таблица 2.15

Инвентаризационная ведомость соответствия квалификационным требованиям персонала  
МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Название должности	Уровень образования	Стаж работы	Количество персонала	Требования к квалификации	Соответствие / несоответствие
Директор	Высшее профессиональное	9	1	Высшее профессиональное образование (экономическое, юридическое, культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет	Соответствует

Художественный руководитель	Высшее профессиональное	7	1	Высшее профессиональное образование (культуры и искусства) и стаж работы в должности главного режиссера (дирижера, балетмейстера) не менее 3 лет или в должности режиссера (дирижера, балетмейстера) - постановщика, артиста, руководителя творческого подразделения в сфере исполнительских искусств не менее 5 лет.	Соответствует
Заведующий отделением культурно-досуговой деятельности	Высшее профессиональное	9	1	Высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 2 лет  среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 3 лет.	Соответствует

## Продолжение таблицы 2.15

Заведующий проектной деятельностью и м связей с общественностью	Высшее профессиональное	10	1	Высшее профессиональное образование (экономическое, юридическое, культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 2 лет	Соответствует
Заведующий сектором по обеспечению выставочной деятельностью и развитию творческих мастерских	Высшее профессиональное	5	1	Высшее профессиональное образование (экономическое, юридическое, культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 2 лет	Соответствует
Заместитель директора по АХЧ	Высшее профессиональное	12	1	Высшее профессиональное образование (юридическое, техническое, экономическое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 2	Соответствует
Менеджер кадровой службы	Высшее профессиональное	5	1	базовое или неполное высшее образование соответствующего направления подготовки (бакалавр или младший	Соответствует

## Продолжение таблицы 2.15

				специалист), стаж работы от 1 года	
Методист по работе с детьми	Высшее профессиональное	6	1	Методист - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, библиотечное, педагогическое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (культуры и искусства, библиотечное, педагогическое) и стаж работы в культурно-просветительных организациях не менее 3 лет.	Соответствует
Менеджер	Высшее профессиональное	13	1	Высшее профессиональное образование (экономическое, юридическое, культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 1 года.	Соответствует
Методист по информационным технологиям	Высшее профессиональное	8	1	Высшее профессиональное образование техническое	Соответствует
Руководитель музыкальной студии	Среднее профессиональное	6		Руководитель клубного формирования I категории -	Соответствует

			1	<p>высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы в должности руководителя клубного формирования II категории не менее 3 лет.</p> <p>Руководитель клубного формирования II категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы в должности руководителя клубного формирования не менее 2 лет.</p> <p>Руководитель клубного формирования - среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое,</p>	
--	--	--	---	--	--

				техническое) без предъявления требований к стажу работы.	
Руководитель кружка	Среднее профессиональное	8 года	1	<p>Руководитель кружка I категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы в должности руководителя кружка II категории не менее 3 лет.</p> <p>Руководитель кружка II категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы в должности руководителя кружка не менее 2 лет.</p> <p>Руководитель кружка - среднее профессиональное</p>	Соответствует

				(культуры и искусства, педагогическое) образование без предъявления требований к стажу работы.	
Заведующий постановочной частью	Высшее профессиональное	16	1	Высшее профессиональное образование (культуры и искусства, гуманитарное, техническое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 5 лет.	Соответствует
Музыкант	Среднее профессиональное	5-10	4,5	Среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое) без предъявления требований к стажу работы или среднее (полное) общее образование и стаж работы в организации исполнительских искусств по направлению профессиональной деятельности не менее 1 года.	Соответствует
Звукорежиссер	Среднее профессиональное	2		Звукорежиссер первой категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) без предъявления требований к стажу работы или	Соответствует

			1	<p>среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 3 лет в должности звукорежиссера второй категории.</p> <p>Звукорежиссер второй категории - среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) без предъявления требований к стажу работы.</p>	
Звукооператор	Среднее профессиональное	3	1	<p>Звукооператор первой категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 3 лет в должности звукооператора второй категории.</p> <p>Звукооператор второй категории - среднее профессиональное</p>	Соответствует

				образование (культуры и искусства, техническое) без предъявления требований к стажу работы.	
Художник по свету	Среднее профессиональное	4	2	<p>Художник по свету высшей категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 5 лет в должности художника по свету первой категории.</p> <p>Художник по свету первой категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 3 лет в должности художника по свету второй категории.</p> <p>Художник по свету второй</p>	Соответствует

				категории - среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) без предъявления требований к стажу работы.	
Заведующий костюмерной	Среднее профессиональ ное	17	1	Среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 3 лет либо начальное профессиональное образование или среднее (полное) общее образование и стаж работы по направлению профессионально й деятельности не менее 5 лет.	Соответствует
Заведующий постановочно й частью	Высшее профессиональ ное	13	1	Высшее профессиональное образование (культуры и искусства, гуманитарное, техническое) и стаж работы по направлению профессионально й деятельности не менее 5 лет.	Соответствует
Режиссер	Высшее профессиональ ное	3	1	Режиссер первой категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства) и стаж	Соответствует



				й деятельности.	
Аkkомпаниатор	Среднее профессиональное	От 5 –до 10 лет	7	Среднее профессиональное образование (музыкальное) без предъявления требований к стажу работы.	Соответствует
Балетмейстер	Среднее профессиональное		2	Балетмейстер первой категории – высшее профессиональное образование (хореографическое) и стаж работы не менее 3 лет в должности балетмейстера второй категории.  Балетмейстер второй категории – высшее профессиональное образование (хореографическое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (хореографическое) и стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 3 лет.	Соответствует
Дирижер	Высшее профессиональное	3	2	дирижер высшей категории - высшее профессиональное образование (музыкальное) и стаж работы не менее 5 лет в должности	

				<p>дирижера первой категории.</p> <p>Дирижер первой категории - высшее профессиональное образование (музыкальное) без предъявления требований к стажу работы.</p>	
Мастер ДПИ	Среднее профессиональное	14	1	<p>Мастер I категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы в должности руководителя клубного формирования II категории не менее 3 лет.</p> <p>Мастер II категории - высшее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) и стаж работы в должности</p>	Соответствует

				руководителя клубного формирования не менее 2 лет.  Мастер - среднее профессиональное образование (культуры и искусства, педагогическое, техническое) без предъявления требований к стажу работы.	
					Соответствует

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал МБУК «Центр Культуры Борисовский» формально соответствует требованиям к должностям работников культуры, установленных в Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС) и закрепленных в должностных инструкциях.

Доля сотрудников с Высшим профессиональным образованием в 2016 г. составляет 39%, доля персонала с незаконченным высшим 24, 4%, доля персонала со средним специальным образованием – 36, 6 %.

Однако из исследования структуры персонала за период 2014 -2016 гг было выявлено снижения доли персонала с высшим образованием на 6% и рост персонала со средним специальным на 50 %.

Эта выявленная тенденция носит негативный характер. Вызвана она тем, что в связи с достаточно низкой оплатой труда в учреждении за исследуемый период его покинули наиболее квалифицированные работники, обеспечивающие МБУК «Центр культуры Борисовский» основную прибыль от предоставления платных услуг, и определяющие качественное состояние предоставляемых услуг учреждением.

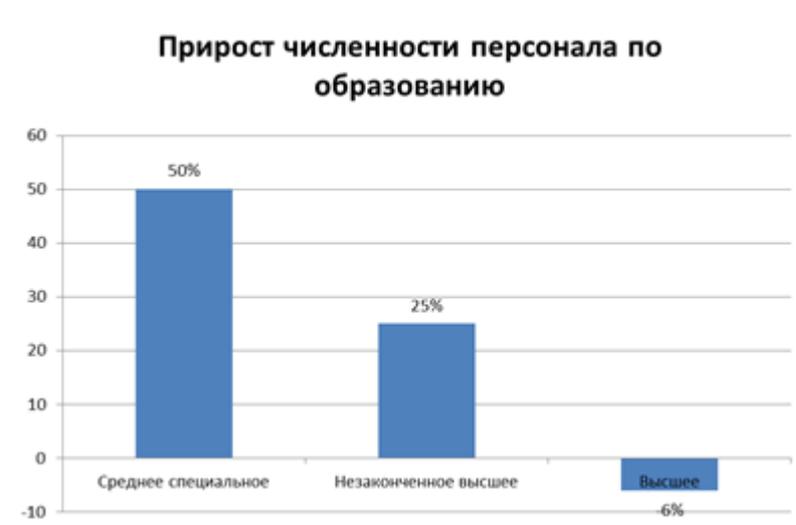


Рис. 2.9. Изменение структуры персонала по образованию МБУК «Центр Культуры Борисовский» за период 2014-2016гг.

При проведении аудита персонала, было выявлено, что следующие работники могут претендовать на служебно-профессиональное продвижение, в связи с соответствием стажа работы и соответственного уровня получаемой квалификации.

Так художник по свету 2 категории имеет опыт работы более 4 лет и может в соответствии с требованиями ЕКТС - среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 3 лет в должности художника по свету второй категории, претендовать после прохождения аттестации на должность художника по свету 1 категории.

Звукооператор 2 категории имеет стаж работы более 3 лет, что в соответствии с требованиями ЕКТС - среднее профессиональное образование (культуры и искусства, техническое) и стаж работы не менее 3 лет в должности звукооператора второй категории, дает ему право претендовать на должность звукооператора 1 категории после прохождения аттестации.

Сотрудник, работающий в должности звукорежиссера и имеющий 2 категорию, может претендовать служебно-профессиональное продвижение, по результатам аттестации. После планируемого получения диплома о высшем профессиональном образовании в июле 2017 г.

Сотрудник, работающий в должности руководителя кружка, планирует получение диплома о высшем профессиональном образовании в 2017 г. Что дает ему право претендовать на получение 1 квалификационной категории.

Соответственно 2 сотрудника получающие диплом о высшем профессиональном образовании могут так же после процедуры прохождения аттестации претендовать на получение 1 категории. Однако специальной работы по мониторингу претендентов на аттестацию в МУК не проводится. Инициатива исходит непосредственно от самого сотрудника, желающего повысить свой профессиональный уровень.

Однако за исследуемый период 2014 -2016 гг. аттестация проводилась в начале 2014 г. и новый срок проведения не назначен, а разработанные графики проведения аттестационной процедуры в учреждении МБУК «Центр Культуры Борисовский» отсутствуют.

Таким образом, выявлены возможности для ротации персонала с повышением их категорий.

Проведем оценку эффективности системы аттестации персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Для этого выявим и сравним набор плановых и фактически реализуемых функций системы аттестации персонала

## Расчет полноты набора фактически реализуемых функций

Название организационной системы управления	Планируемый комплекс функций	Фактический комплекс функций
1	2	3
<b>Система аттестации персонала</b>	1. Разработка целей, стратегий, проведения аттестации	Разработка целей, стратегий, проведения аттестации
	2. Разработка планов реализации стратегий проведения аттестации.	Разработка планов реализации стратегий проведения аттестации.
	3. Система контроля планов.	---
	4. Разработка внутренних регламентов, правил и процедур, проведения аттестации	Разработка внутренних регламентов, правил и процедур, проведения аттестации
	5. Контроль их соблюдения.	Контроль их соблюдения.
	6. Участие в аттестационных процессах в качестве экспертов	Участие в аттестационных процессах в качестве экспертов
	7. Подготовка индивидуальных оценочных материалов (анкет, характеристик, рекомендаций для аттестуемых.	Подготовка индивидуальных оценочных материалов (анкет, характеристик, рекомендаций для аттестуемых
	8. Участие в работе аттестационных комиссий.	Участие в работе аттестационных комиссий.
	9. Адаптация карты компетенций муниципального служащего для различных категорий персонала муниципальных служащих.	---
	10. Разработка критериев оценки показателей эффективности деятельности.	---
	11. Разработка общих принципов оценки персонала.	Разработка общих принципов оценки персонала.
	12. Разработка нормативных и методических материалов.	Разработка нормативных и методических материалов
	13. Организация аттестационных процедур.	Организация аттестационных процедур.

	14. Разработка планов индивидуального развития муниципальных служащих.	---
	15. Контроль реализации данных процедур	--
	16. Обработка и анализ данных	Обработка и анализ данных -
	17. Осуществление контроля и использования кадровой информации	Осуществление контроля и использования кадровой информации -
	18. Формирование кадрового резерва.	---
	19. Разработка планов деловой карьеры персонала	---
	20. Определение качества прохождения каждого этапа	---
	21. Стимулирование труда работников.	---
	22. Выявление потребности в обучении персонала	Выявление потребности в обучении персонала -
<b>ИТОГО</b>	<b>22</b>	<b>13</b>

Расчет рациональности соотношения реализуемых функций, результаты которого отражают соотношение функций, реализуемых на каждом уровне организационной структуры подразделения, производились по следующей формуле:

$$C_{\phi} = \sum_{i=1}^n |D_{ci} - D_{\phi i}| \quad (2.6)$$

где  $D_{ci}$  – доля функций  $i$ -го уровня в общем объеме функций, необходимая в соответствии с выбранной стратегией;  $D_{\phi i}$  – фактическая доля функций  $i$ -го уровня в общем объеме функций.

$$C_{\phi} = |22 - 13| = 9$$

Из результатов расчета видно, что отклонение в рациональности реализуемых функций с планируемыми результатами составляет 9 единиц, что составляет 41%, данный показатель не является критичным, но отражает показатели неэффективности данной системы по всем планируемым функциям в разрезе стратегического планирования и вероятности достижения поставленных целей организации.

Рассчитаем относительный показатель выполнения реализуемых функций в системе аттестации персонала МБУК «центр Культуры Борисовский», который будет характеризовать эффективность ее функционирования.

$$\text{Э} = \text{Сфакт} / \text{Собщ} * 100\% \quad (2.7)$$

где:

Э – показатель эффективности системы аттестации

Сфакт – количество фактически реализуемых функций.

С общ. – общее количество необходимых функций.

$$\text{Э} = 13 / 22 * 100\%$$

$$\text{Э} = 59 \%$$

Фактически полученный результат говорит о том, что система аттестации персоналом функционирует лишь на 59 %.

Поэтому необходимы мероприятия по повышению эффективности её работы.

Проанализируем следующую компоненту системы развития персонала – обучение персонала.

Ответственными за организацию обучения и его методическое обеспечение и контроль содержания и качества обучения несут директор и его заместители.

МБУК «Центр Культуры Борисовский» находится в подчинении Управления культуры Администрации Борисовского района. Поэтому вся нормативно-правовая и регламентирующая документация исходит из данного управляющего структурного органа.

Администрация МБУК «Центр Культуры Борисовский» несёт ответственность за своевременность обучения и повышение квалификации специалистов, и за создание соответствующих среды, способствующей обучению для обучения кадров.

Обучение персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский» осуществляется по следующим направлениям:

- обучение персонала по системе менеджмента качества;
- подготовка новых сотрудников;
- переподготовка;
- повышение квалификации руководителей, специалистов.

Совещательным органом по вопросам повышения квалификации и профессиональной переподготовки является экспертная комиссия, организованная на базе Управления культуры Администрации Борисовского района, утверждаемая приказом главы администрации.

В эту комиссию от МБУК «Центр Культуры Борисовский» поступают заявки на получение дополнительного образования, которые проходят экспертизу. Экспертная комиссия рассматривает поступившие заявки на предмет соответствия установленным требованиям, оценивает возможности использования знаний умений и навыков для решения задач по совершенствованию показателей эффективности.

Система повышения квалификации и дополнительного образования регламентируется рядом нормативно-законодательных актов, среди которых:

- Закон Российской Федерации от 10 июля 1992 года № 32-66-1 «Об образовании» (Федеральным Законом от 17 июня 2011 года № 145);
- «Основные направления государственной политики по развитию сферы культуры и массовых коммуникаций в Российской Федерации до 2015 года»;
- Государственная программа Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014 -2020 годы»
- Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышении квалификации) специалистов (утверждённого постановлением Правительства РФ № 610 от 31 марта 2003 года);
- Положение о государственной аккредитации образовательных учреждений, реализующих программы профессиональной переподготовки

специалистов (утверждённого приказом Министерства образования РФ от 23.сентября 1996 года №113);

- Приказ Министерства образования РФ от 20 мая 1997 года № 946 «О государственной аккредитации образовательных учреждений дополнительного образования»

- Требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ (утверждёнными приказом Министерства образования РФ от 18 июня 1997 года № 1221);

- Устав образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Региональный центр дополнительного профессионального образования, организованного на базе государственного института культуры и искусств.

Необходимость повышения квалификации сотрудников определяется непосредственно руководителями МБУК «Центр Культуры Борисовский». Проходить курсы повышения квалификации желательно не менее 1 раза за период 5 лет.

Среди приоритетных направлений повышения квалификации для сотрудников МБУК «Центр Культуры Борисовский» выделяются следующие образовательные направления:

Повышение педагогического мастерства руководителей клубных учреждений.

Руководящий состав ежегодно проходит курсы повышения квалификации по направлению «Обучение руководителей и специалистов по актуальным вопросам в сфере культуры», «Обучение руководителей информационным компьютерным технологиям в рамках школы «Информационные технологии в сфере культуры».

Управление Культуры Администрации Борисовского района присылает ежегодно информацию о проводимых курсах повышения квалификации. Однако статьи расходов на обучение персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский» нет. Субсидиальные средства идут на

покрытие других статей затрат. Оплата курсов повышения квалификации происходит полностью за счет потребителя в лице работников учреждения.

Проанализируем динамику численности работников, повысивших свою квалификацию за исследуемый период 2014-2016 гг.

Таблица 2.17

Динамика обучения персонала МБУК «Центр культуры Борисовский»

Виды обучения персонала	Временной период						Темп роста, %
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		
	Численность персонала, чел.	Доля, %	Численность персонала, чел.	Доля, %	Численность персонала, чел.	Доля, %	
Обучение 2-ой профессии	0	0	4	10	4	10	0
Переподготовка и повышение квалификации	12	29	8	19,5	5	12	41,9

За исследуемый период 2014 - 2016 гг. выявлена динамика снижения доли сотрудников прошедший переподготовку и повышение квалификации на 58,6%.

10% сотрудников имеющих среднее профессиональное образование проходят обучение в Белгородском государственном институте культуры и искусств. Получая высшее профессиональное образование.

Однако снижение количества людей прошедших курсы повышения квалификации за исследуемый период можно частично объяснить тем, что финансирование курсов повышения квалификации происходит за счет самого сотрудника. И количество желающих за исследуемый период сокращается.

Проведем оценку и анализ результатов системы обучения персонала, путем сравнения плановых и фактических характеристик основных показателей системы обучения.

Используя метод экспертного интервью, руководителю учреждения совместно со специалистом по кадрам было предложено рассчитать следующие плановые средние показатели системы обучения персонала.

1) отношение числа обученных за год сотрудников учреждения к общей численности сотрудников учреждения;

2) общий объем обучения, проведенного в учреждении за исследуемый период, отнесенный к числу сотрудников учреждения, человеко-дней на одного сотрудника в год;

3) стоимость одного курса обучения на одного обучаемого;

После расчета плановых показателей, они были сравнены с средними фактическими за исследуемый период. Приведем полученные результаты в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Средние значения показателей оценки системы обучения персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский за исследуемый период» 2014 -2016 гг.

№	Вопросы интервью	Средние фактические значения	Средние планируемые значения	Абсолютное отклонение
1.	Отношения числа сотрудников обученных за период 2014 – 2016 гг. к средней общей численности сотрудников учреждения, %	21,5	45	25
2.	Общий объем обучения, проведенного в учреждении за год, отнесенный к числу сотрудников учреждения за исследуемый период, человеко-дней на одного сотрудника	1,9	5	3,1
3.	Стоимость одного курса обучения на одного обучаемого, руб.	19 127	0	-

Рассчитаем показатели, приведенные в таблице .

1. Отношения среднего числа сотрудников обученных за период 2014 – 2016 гг. к средней общей численности учреждения за исследуемый период.

$$П1 = Ч0/Ч \quad (2.8)$$

Где Ч0 – число обученных за исследуемый период сотрудников учреждения

Ч – средняя за исследуемый период численность сотрудников учреждения

$$П1 = 8.3/38,6 * 100 = 21,5\%$$

2 Общий объем обучения, проведенного в учреждении за исследуемый период 2014 -2016 гг , отнесенный к среднему числу сотрудников учреждения за исследуемый период.

$$П2 = К0*В/К*100 \quad (2.9)$$

Где К0 – среднее количество посетивших курсы сотрудников за исследуемый период.

В – средняя продолжительность курса в человеко-днях.

К – среднее число сотрудников организации за исследуемый период.

$$П2 = 8.3 * 9 / 38,4 = 1,9 \text{ человеко-дня}$$

Таким образом

3 Стоимость одного курса обучения на одного обучаемого.

$$П3 = С / Ч0 \quad (2.10)$$

Где С – стоимость всех курсов, пройденных сотрудниками за исследуемый период.

Ч0 – средняя численность обученных сотрудников за исследуемый период.

$$П3 = 158\,754 / 8.3 = 19\,127 \text{ тыс. руб}$$

Таким образом, из полученных аналитических результатов мы видим, что из планируемого числа персонала, прошли обучение и повышения квалификации на 25% меньше.

В расчете на 1 сотрудника учреждения обучение за год составляет 1,9 человеко- день, то есть меньше на 3,1 день. Фонда оплаты курсов повышения квалификации в МБУК «Центр культуры Борисовский» не предусмотрено. Все расходы несут работники учреждения.

Оценим эффективность системы обучения персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский», оценив отношение плановых и фактически выполняемых функций.

Соотношение плановых и фактически реализуемых функций системы обучения персонала.

Название организационной системы управления	Планируемый комплекс функций	Фактический комплекс функций
1	2	3
Система обучения персонала	2. Оценка необходимости в обучении персонала	Оценка необходимости в обучении персонала
	3. Разработка планов обучения персонала и их реализация	-----
	4. Система контроля планов.	---
	5. Разработка внутренних правил и процедур, проведения обучения персонала	-----
	1. Контроль их соблюдения.	-----
	2. Участие в процессах обучения в качестве экспертов	-----
	3. Оценка эффективности обучения персонала	-----
	4. Разработка критериев оценки показателей эффективности деятельности.	---
	5. Разработка общих принципов обучения персонала.	Разработка общих принципов обучения персонала.
	6. Разработка нормативных и методических материалов.	Разработка нормативных и методических материалов.
	7. Разработка планов индивидуального развития	---
8. Контроль реализации данных процедур	--	
9. Осуществление контроля и использования кадровой информации	Осуществление контроля и использования кадровой информации -	
10. Формирование кадрового резерва.	---	
11. Ротация персонала	- Ротация персонала --	
	<b>16</b>	<b>5</b>

Проведем расчет рациональности соотношения реализуемых функций по формуле Занковского.

$$C_{\phi} = \sum_{i=1}^n |D_{ci} - D_{\phi i}| \quad (2.11)$$

$$C_{\phi} = 16 - 5 = 11$$

Следовательно отклонение функций планируемых в сравнении с реализуемыми составляет 11 единиц.

Рассчитаем относительный показатель выполнения реализуемых функций в системе обучения персонала МБУК «центр Культуры Борисовский», который будет характеризовать эффективность ее функционирования.

$$\text{Э} = C_{\text{факт}} / C_{\text{общ}} * 100\% \quad (2.12)$$

Где:

Э – показатель эффективности системы обучения

C<sub>факт</sub> – количество фактически реализуемых функций.

C<sub>общ.</sub> – общее количество необходимых функций.

$$\text{Э} = 5 / 16 * 100\%$$

$$\text{Э} = 31.25\%$$

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность системы обучения персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский» достаточно мала. При наличии множества выявленных проблем, таких как отсутствие фонда оплаты обучения персонала, нерегулярное прохождение повышения квалификации сотрудников, несоответствие плановых показателей потребности в обучении фактическим, более низкое значение количества дней приходящихся в год на обучение 1 человека к запланированному.

Выявленные тенденции взаимосвязаны с проблемой текучести персонала работников клубных объединений, обеспечивающих основную

прибыль от услуг, оказываемых на платной основе и снижением количества участников клубных формирований

В МБУК «Центр Культуры Борисовский» сотрудники не видят перспектив карьерного роста и развития, недовольны объективно низким уровнем оплаты труда и необходимостью повышать квалификацию за собственный счет. Аттестация персонала, способствующая ротации проводится нерегулярно, поэтому самые перспективные работники уходят из учреждения.

Итак, по результатам проведенного исследования было выявлено проблемное поле учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский».

1) динамика падения прибыли от услуг, предоставляемых на платной основе.

2) уменьшение количества клубных образований, предоставляющих услуги на платной основе.

3) динамика снижения доли персонала с высшим образованием на 6%,

4) динамика снижения количества участников клубных формирований.

5) увеличение текучести кадров на 2% за исследуемый период, и превышение норматива на 4,6%.

5) низкая эффективность систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала.

Эффективность системы аттестации персонала составляет 59%.

Эффективность системы обучения персонала составляет 31,25%.

Выявленные тенденции и проблемы обуславливают актуальность разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ МБУК «ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ БОРИСОВСКИЙ»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский»**

Итак, по результатам проведенного исследования системы развития персонала было выявлено проблемное поле учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Выявлена динамика падения прибыли от услуг, предоставляемых на платной основе на 16% за исследуемый период 2014-2016 г. Количество клубных образований, приносящих основную часть дохода от услуг, оказываемых на платной основе уменьшилось на 5%. Доля персонала с высшим образованием уменьшилась на 6%. Это связано с увольнением наиболее квалифицированных сотрудников. Соответственно наблюдается увеличение коэффициента текучести персонала на 2% и превышение норматива. За исследуемый период снизилось и количество участников клубных формирований на 6%. Все эти перечисленные проблемы МБУК «Центр Культуры Борисовский» снижают привлекательность заведения, как для работников, так и для потенциальных посетителей, что обуславливает выявленное снижение экономической эффективности.

Причиной протекающих процессов является достаточно низкая эффективность систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала. Так эффективность системы аттестации персонала составляет 59%, а эффективность системы обучения персонала составляет 31, 25%. В учреждении не уделяется достаточно внимание ни процессу повышения квалификации ни процессу ротации, что вызывает потерю мотивации в

качественному выполнению своих обязанностей и препятствует развитию трудового потенциала персонала работников учреждения культуры.

Выявленные тенденции и проблемы обуславливают актуальность разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Проблема	Мероприятия	Результат	
		Экономическая эффективность	Социальная эффективность
1. Достаточно низкая эффективность систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала.	1. Разработка «Дорожной карты развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский». (Приложение 3)	1. Повышение эффективности основных систем, обеспечивающих процессы развития персонала.	Повышение качества предоставляемых услуг и обеспечение соответствия современным стандартам персонала учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский».
- Система обучения эффективна 31,25%	3. Создание планов и организация мероприятий по повышению квалификации сотрудников.	1. Повышение эффективности системы обучения персонала на 25%. 2. Достижение плановых показателей по повышению квалификации персонала. 3. Снижение текучести кадров на 10%	4. Повышение уровня квалификации персонала 5. Повышение уровня дохода персонала вследствие повышения разрядов. 6. Организация эффективной системы распределения доходов 7. Повышение эффективности работы персонала. 8. Создание условий для творческого развития и реализации персонала. 9. Создание среды привлекающей большее количество посетителей культурно-досугового учреждения 10. Повышение удовлетворенности персонала организацией труда.
- Система аттестации – эффективна 59%	2. Разработка пакета документов и проведение очередной аттестации персонала и ротации по ее итогам.	1. Повышение эффективности системы аттестации персонала на 30% (за счет актуализации ранее формализованных функций).	1. Творческое развитие персонала. 2. Формирование среды для самоактуализации и самореализации персонала.

Продолжение таблицы 3.1

<p>3. Снижение прибыли от услуг, оказываемых на платной основе на 7%</p>	<p>2 Совершенствование системы оплаты труда.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Разработка Положения об оплате труда с включёнными, КРІ критериями эффективности деятельности работников МБУК «Центр Культуры Борисовский» (Приложение 4).</li> <li>➤ Перевод сотрудников и руководителей на эффективные трудовые договора (в соответствии с концепцией совершенствования работы учреждений культуры).</li> </ul>	<p>1 Увеличение прибыли от услуг, предоставляемых на платной основе на 20%</p> <p>2. Увеличение количества клубных формирований на 20%</p> <p>3. Увеличение количества участников клубных формирований на 20%.</p>
--	---	--

Таким образом, целью разработанных мероприятий является повышение качества выполняемых работ, сохранение и развитие кадрового потенциала персонала МБУК «Центра Культуры Борисовский», создание эффективной системы оплаты труда и создание условий для устойчивого развития учреждения культуры.

В вопросе развития персонала МБУК «Центра Культуры Борисовского», очень важным моментом является актуализация квалификационных требований к работникам МБУК «Центр Культуры Борисовский» с учетом современных требований и профессиональных стандартов к качеству услуг, необходимость повышения квалификации и переход на эффективные контракты. Эти меры позволят интенсифицировать производительность труда персонала, который обеспечивает организацию и проведения основных культурно-массовых мероприятий. Повышение квалификации призвано развивать компетенции работников. Следовательно, организация и проведение культурно-массовых мероприятий будет проводиться на другом более качественном уровне. Повышение квалификации персонала, руководящего клубными образованиями, позволит повысить качество и спектр предоставляемых услуг, расширит возможности участия в конкурсах различного уровня, увеличение количества клубных формирований, будут созданы условия для самореализации граждан, проживающих на территории района, вовлечение населения в создание и продвижение культурного продукта. Все это будет способствовать

популяризации МБУК «Центр Культуры Борисовский» во внутреннем и внешнем культурном пространстве.

Мерами, обеспечивающими достижения целевых показателей, является создание механизма стимулирования работников оказывающих услуги и выполняющих работы различного уровня сложности, обеспечивающих выполнение требований к качеству оказанных услуг и внедрение современных норм труда.

Обновление квалификационных требований к работникам, переобучение, повышение квалификации, привлечение квалифицированных кадров создаст в бюджетном секторе конкурентоспособных специалистов, предоставляющих качественные услуги. Ориентация на результат будет способствовать повышению эффективности деятельности МБУК «Центр культуры Борисовский»

Рассмотрим распределение ответственности при разработке мероприятий по совершенствованию системы развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Таблица 3.2

Распределение ответственности при разработке мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Проблема	Мероприятия	Временной период	Ответственное должностное лицо
1) Достаточно низкая эффективность систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала.	1 Разработка «Дорожной карты развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».	01. 06.2017 – 15.06.2015	Управление культуры Администрации Борисовского района, Директор МБУК «Центр культуры Борисовский», специалист по управлению персоналом

- Система обучения эффективность 31,25%	3. Создание планов и организация мероприятий по повышению квалификации сотрудников.	15.06.2017- 20.06.2017	Управление культуры Администрации Борисовского района, Директор МБУК «Центр культуры Борисовский», специалист по управлению персоналом
Система аттестации – эффективность 59%	2. Разработка пакета документов и проведение очередной аттестации персонала и ротации по ее итогам.	21.06.2017 – 25.07.2017	Директор МБУК «Центр культуры Борисовский», специалист по управлению персоналом
2. Снижение прибыли от услуг, оказываемых на платной основе на 7%	3 Совершенствование системы оплаты труда. ➤ Разработка КРІ критериев эффективности деятельности работников МБУК «Центр Культуры Борисовский». ➤ Перевод сотрудников и руководителей на эффективные трудовые договора ( В соответствии с концепцией совершенствования работы учреждений культуры )	16.16.2017- 16.08.2017	Директор МБУК «Центр культуры Борисовский», главный бухгалтер, специалист по управлению персоналом

Ответственный за разработку и внедрение мероприятий является директор МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Разработка и проведение мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда работников осуществляется с учетом рекомендаций

программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в муниципальных учреждениях на 2012 – 2018 г.

Рассмотрим бюджет мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в учреждении.

Таблица 3.3

Бюджет мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Название мероприятий	Источник финансирования	Финансовые затрат. (руб.)
<i><b>1 Разработка «Дорожной карты развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».</b></i>	Статья доходов от оказания платных услуг	Не запланированы
<b>1.1.Реализация мероприятий по обеспечению соответствия работников обновленным квалификационным требованиям, в том числе на основе повышения квалификации и аттестации работников</b>		
1.1.1. Создание планов и организация мероприятий по повышению квалификации сотрудников.	Статья доходов от оказания платных услуг.	93 570
1.1.2. Разработка пакета документов и проведение очередной аттестации персонала и ротации по ее итогам.	В рамках бюджета фонда оплаты труда	Не запланированы
<b>1.2.Реализация мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и переводу сотрудников на эффективные трудовые договора</b>		
1.2.1. Разработка Положения об оплате труда с критериями эффективности деятельности сотрудников.	В рамках бюджета фонда оплаты труда	Не запланированы
<i><b>2.Премии должностным лицам за разработку и внедрение мероприятий по «совершенствованию эффективности системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».</b></i>	Статья доходов от оказания платных услуг	40 000
		<b>Итого 133 570 руб.</b>

Таким образом, мероприятия не требуют больших вложений финансовых средств. Что удовлетворяет возможностям бюджета муниципального учреждения. Реализация мероприятий планируется с июня по август 2017 г.

Все запланированные меры будут способствовать не только развитию персонала учреждения и улучшений качества и спектра предоставляемых

услуг, но увеличению количества человек, посещающих организуемые культурно-массовые мероприятия, а так же количество участников клубных образований, и увеличение количества клубных образований организованных на базе «Центра Культуры Борисовский». Соответственно увеличение количества привлекаемых посетителей и участников обеспечат увеличение материальных доходов от предоставления услуг на платной основе. Поэтому целесообразно рассчитать количественный экономический эффект от запланированных мероприятий.

### **3.2. Расчет экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий**

В результате проведенного анализа и оценки эффективности системы развития персонала и выявленного проблемного поля учреждения, были разработаны мероприятия по совершенствованию системы развития персонала, которые повлекут за собой как качественные, так и количественные улучшения в работе МБУК «Борисовский Центр культуры». Для обоснования социальной и экономической эффективности необходимо произвести ряд расчетов. Предлагаются следующие мероприятия:

- Разработка «Дорожной карты развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский», в рамках которой планируется реализовать 2 направления работы. Предлагаемые мероприятия соответствуют общей концепции развития учреждений культуры, разработанной Министерством Культуры РФ до 2018 г.

*1.1. Реализация мероприятий по обеспечению соответствия работников обновленным квалификационным требованиям, в том числе на основе повышения квалификации и аттестации работников.*

В соответствии с данным мероприятием предлагается ввести обязательное повышение квалификации для всех категорий должностей

сотрудников выполняющих функциональные обязанности, кроме вспомогательного персонала.

Провести обучение 5 человек, являющихся руководителями клубных образований, в целях повышения их профессиональной компетентности.

Общая стоимость обучения будет состоять из следующих затрат:

-стоимость обучения в сторонней организации;

-стоимость дней отсутствия сотрудника по основному месту работы, с учетом его отрыва от выполнения им основных обязанностей.

Стоимость обучающего курса составляет 12500 с учетом НДС и предполагает период обучения 3 недели, с периодичностью обучающих семинаров 3 раза в неделю.

Расчет стоимости отсутствия сотрудника на рабочем месте производится по формуле:

$$Z_0 = \sum_{i=1}^n |C_3/21 * D_0| + C_0 \quad (3.1)$$

где  $Z_0$ -затраты отсутствия работника;

$C_3$ - средняя заработная плата;

$D_0$  – количество дней отсутствия;

$C_0$ - стоимость обучения с учетом НДС.

$$Z_0 = (14500/21) * 9 + 12500 = 18\ 714 \text{ р.}$$

Из проведенного расчета общая стоимость обучения достаточно низкая и составит всего 18 714р.

Планируется провести обучение 5 человек, следовательно общие затраты на обучение составят:

$$Z = 18714 * 5 = 93\ 570 \text{ руб.}$$

*1.2 Реализация мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и переводу сотрудников на эффективные трудовые договора.*

С учетом определенных изменений в учреждении МБУК «Центр Культуры Борисовский» необходимо разработать проект Положения об оплате труда и провести работу по заключению эффективных трудовых договоров.

Изменение системы стимулирования будет включать упразднение постоянных формально стимулирующих выплат, которые реально не мотивировали работников качественно и эффективно выполнять свою трудовую функцию. Это создаст возможность перераспределения средств на увеличение окладов работников и на реальные выплаты стимулирующего характера.

Основой для повышения стимулирующей роли заработной платы будет построение системы показателей эффективности деятельности работников учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский»".

Следующим необходимым этапом станет внедрение эффективных контрактов. Эффективный контракт - это трудовой договор, заключенный с работником, в котором прописаны его должностные обязанности, условия оплаты труда, и показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда.

Рассмотрим предлагаемые изменения в системе оплаты труда с новыми установленными критериями эффективности деятельности.

Подробно все разработанные критерии эффективности оценки деятельности для каждой должности, согласно штатному расписанию МБУК «Центр Культуры Борисовский» приведены в приложении 3, с указанием процентных соотношений и сроков периодичности выплат.

Таблица 3.4

Предлагаемые изменения в системе материального стимулирования и оплаты  
труда

Стимулирующие выплаты, имеющиеся на настоящий момент	Группы разработанных критериев оценки эффективности деятельности
<p>выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выплаты за качество выполняемых работ;</li> <li>- выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет;</li> <li>- премиальные выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, девять месяцев, год);</li> <li>- иные поощрительные и разовые выплаты.</li> </ul>	<p>1. Персональные (разработанные для каждой должности)</p> <p>2. Критерии характеризующие качество выполняемых работ ( для каждой должности)</p> <p>3. Критерии характеризующие эффективность и результативность (для каждой должности).</p>

Планируется, что после внедрения мероприятий мы получим экономическую и социальную эффективность, выраженную следующими индикаторами. Экономическая эффективность заключается как в увеличении прибыли от оказания платных услуг, так и в улучшении специальных качественных показателей эффективности деятельности культурно-досуговых учреждений культуры, от которых зависит увеличение прибыли. Среди которых можно выделить увеличение количества клубных формирований, увеличение количества участников клубных формирований, увеличение проводимых культурно-массовых мероприятий.

Таблица 3.5

## Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
<p><b>1 Разработка «Дорожной карты развития персонала МБУК «Центр Культуры Борисовский».</b></p> <p>1.1.Реализация мероприятий по обеспечению соответствия работников обновленным квалификационным требованиям, в том числе на основе повышения квалификации и аттестации работников.</p> <p>1.2.Реализация мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и переводу сотрудников на эффективные трудовые договора.</p>	<p>Повышение прибыли от услуг, предоставляемых на платной основе на 15%.</p> <p>Увеличение количества клубных образований на 10%</p> <p>Увеличение количества участников клубных формирований на 10%,</p> <p>Увеличение количества проводимых культурно-массовых мероприятий на 10%.</p> <p>Снижение текучести кадров на 10%.</p>	<p>Развитие трудового потенциала работников МБУК «Центр Культуры Борисовский».</p> <p>Увеличение доли персонала с высшим образованием на 10%,</p> <p>Увеличение эффективность систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала до 90%</p> <p>Создание эффективной системы стимулирования работников учреждения</p> <p>Повышение качество и спектра предоставляемых услуг,</p> <p>Расширение возможности участия в конкурсах различного уровня,</p> <p>Создание условия для самореализации граждан, проживающих на территории района, вовлечение населения в создание и продвижение культурного продукта.</p>

Рассчитаем прирост качественных показателей, характеризующих эффективность деятельности МБУК «Центр Культуры Борисовский».

$$\text{Показатель (проектный)} = \text{Показатель(базовый)} + \text{Прирост показателя} \quad (3.2)$$

Приведем рассчитанные показатели эффективности деятельности в таблице 3.5.

Таблица 3.6

Прирост качественных показателей эффективности деятельности МБУК «Центр Культуры Борисовский»

Название показателя	Значение показателя в базовом году	Значение показателя в проектном году.	Прирост показателя, %
Количество клубных образований	43	47	10
Количество участников клубных образований	228683	251 551	10
Количество проводимых культурно-массовых мероприятий	576	633	10

Рассчитаем прирост прибыли от услуг, предоставляемых на платной основе на 15%. Прибыль от предоставляемых услуг в базовом 2016 г. Составила 741 298 руб. Планируемое увеличение прибыли 111 194 руб., что составляет 15%.

$$\text{Прибыль (пр)} = \text{П(о)} + \text{П(1)} \quad (3.3)$$

П(о) - прибыль в базовом периоде (2016 г).

П(1) - прирост прибыли в проектном периоде.(2017 г.)

$$\text{П (пр)} - \text{прибыль проектная.} \quad (3.4)$$

$$\text{П (пр)} = 741\,298 + 111\,194 = 852\,492.$$

Рассчитаем окупаемость предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский».

$$T = K / \text{П прирост} \quad (3.5)$$

$$T = 133\,570 / 111\,194 = 1,2 \text{ года}$$

Таким образом, планируемые мероприятия окупятся примерно за 1,2 года.

Таблица 3.7

Риски мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в МБУК «Центр Культуры Борисовский»

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	неэффективная постановка целей системы обучения персонала	несогласованность организации, проведения и мониторинга системы обучения	детальная разработка методологии организации обучения	корректировка этапов проведения обучения персонала

2.	несогласованность в разработке плана организации переподготовки и повышения квалификации	отсутствие регламентов процесса обучения персонала	информирование персонала о планируемых формах и методах обучения	проведение внеочередного собрания по согласованию выявленных проблемных точек
3.	некомпетентная оценка уровня знаний и умений сотрудников	направление на повышение квалификации сотрудников, не нуждающихся в обучении	детальная разработка инструментария диагностики уровня знаний и умений персонала	увеличение количественного состава обучающегося персонала
4.	выработка неэффективных критериев эффективности деятельности персонала.	формализм пройденного новой системы стимулирования	изучение опыта построения систем стимулирования смежных организаций, анализ современных методов стимулирования персонала	корректировка критериев эффективности деятельности
5.	субъективная оценка эффективности системы организации переподготовки и повышения квалификации	недостовверные результаты проведенного обучения, неудовлетворенность сотрудников пройденным обучением	разработка и внедрение методов расчета экономической и социальной эффективности системы организации переподготовки и повышения квалификации	привлечение экспертов для проведения аттестации персонала, прошедшего обучение

Итак, на основании разработанных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, которые заключаются в разработке направлений развития персонала в учреждении МБУК «Центр Культуры Борисовский» планируется получить экономический эффект, который составляет 111 194 руб. Экономическая эффективность выражается не только в увеличении прибыли от количества предоставляемых услуг на платной основе, но и в количественном увеличении клубных формирований, количестве посетителей этих формирований.

Кроме того планируется увеличение количества организуемых мероприятий на базе исследуемого культурно-досугового учреждения.

Развитие трудового потенциала работников МБУК «Центр Культуры Борисовский». Эти экономические выгоды возможны в результате качественного развития трудового потенциала работников учреждения, которое обеспечивается за счет ежегодного повышения уровня своей квалификации и введения показателей эффективности деятельности для каждой должностной единицы. Введенные показатели эффективности деятельности преобразуют существующую систему стимулирования, превращая её в реальный инструмент повышения производительности труда, повышение качества и расширения спектра предоставляемых услуг.

Что дает право заключить, о совершенствовании и повышении эффективности функционирования, системы развития персонала. Кроме того процессы усовершенствования затронут и регламентирующую систему документов, регулирующую систему развития персонала.

Все это увеличивает эффективность работы МБУК «Центр Культуры Борисовский» и способствует повышению качества предоставления муниципальных услуг и обеспечивает доступность к культурному продукту. Формированию конкурентной среды в отрасли путем расширения поддержки внутренних творческих проектов. Кроме того создается культурная среда для развития как трудового потенциала сотрудников учреждения, так и самореализации граждан, проживающих на исследуемой территории.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Обучение персонала является составной частью процесса управления человеческими ресурсами организации и включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Т.е. по своей сути является компонентом системы развития персонала.

Предметом деятельности Учреждения является создание условий для организации досуга и обеспечения жителей Борисовского района услугами социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, сохранение и распространение культурных ценностей.

Основные задачи деятельности Учреждения: организации досуга, формирования культурных потребностей населения, развития самодеятельного художественного творчества, современных форматов интеллектуального досуга жителей Борисовского района и приобщение их к творчеству, любительскому искусству и ремеслам

Согласно штатному расписанию МБУК «ЦКР «Борисовский» включает в себя 5 единиц руководящего состава (4 из которых являются заместителями), 21 единицу основного персонала по культурно-досуговой деятельности, 3 единицы вспомогательного персонала и 15 единиц обслуживающего персонала. Количество персонала составляет 41 человек.

В результате проведенного аудита системы развития персонала , было выявлено проблемное поле учреждения МБУК «Центр Культуры Борисовский».

Основными выявленными проблемами являются.

1) Динамика падения прибыли от услуг, предоставляемых на платной основе на 16%.

2) Уменьшение количества клубных образований на 5%

3) Динамика снижения доли персонала с высшим образованием на 6%,

4) Динамика снижения количества участников клубных формирований на 6%,

5) Динамика увеличения текучести персонала за исследуемый период 2014 -2016 гг. на 2 % и превышение его норматива.

6) Достаточно низкая эффективность систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала

Эффективность системы аттестации персонала составляет 59%,

Эффективность системы обучения персонала составляет 31, 25%

Для совершенствования системы развития персоналом МБУК «Центр Культуры Борисовский» на основании выявленных проблем, была разработана дорожная карта развития персонала МБУК «Центр культуры Борисовский». Основными направлениями, которой являются:

1. Создание планов и организация мероприятий по повышению квалификации сотрудников.

2. Разработка пакета документов и проведение очередной аттестации персонала и ротации по ее итогам.

3. Совершенствование системы оплаты труда.

4. Разработка КРІ критериев эффективности деятельности работников МБУК «Центр Культуры Борисовский».

5. Перевод сотрудников и руководителей на эффективные трудовые договора (В соответствии с концепцией совершенствования работы учреждений культуры ).

Таким образом, целью разработанных мероприятий является повышение качества выполняемых работ, сохранение и развитие кадрового потенциала

Персонала МБУК «Центра Культуры Борисовский», создание эффективной системы оплаты труда и создание условий для устойчивого развития учреждения культуры.

В вопросе развития персонала МБУК «Центра Культуры Борисовского», очень важным моментом является актуализация квалификационных требований к работникам МБУК «Центр Культуры Борисовский» с учетом современных требований и профессиональных стандартов к качеству услуг, необходимость повышения квалификации и переход на эффективные контракты. Эти меры позволят интенсифицировать производительность труда персонала, который обеспечивает организацию и проведения основных культурно-массовых мероприятий. Повышение квалификации призвано развивать компетенции работников. Следовательно, организация и проведение культурно-массовых мероприятий будет проводиться на другом более качественном уровне. Повышение квалификации персонала руководящего клубными образованиями позволит повысить качество и спектр предоставляемых услуг, расширит возможности участия в конкурсах различного уровня, увеличение количества клубных формирований, будут созданы условия для самореализации граждан, проживающих на территории района, вовлечение населения в создание и продвижение культурного продукта. Все это будет способствовать популяризации МБУК «Центр Культуры Борисовский» во внутреннем и внешнем культурном пространстве.

Мерами, обеспечивающими достижения целевых показателей, является создание механизма стимулирования работников оказывающих услуги и выполняющих работы различного уровня сложности, обеспечивающих выполнение требований к качеству оказанных услуг и внедрение современных норм труда.

Обновление квалификационных требований к работникам, переобучение, повышение квалификации, привлечение квалифицированных кадров создаст в бюджетном секторе конкурентоспособных специалистов, предоставляющих качественные услуги. Ориентация на результат будет способствовать повышению эффективности деятельности МБУК «Центр культуры Борисовский»

После внедрения мероприятий по Совершенствованию системы развития персонала ожидается следующий экономический эффект, который заключается в увеличении прибыли от предоставления услуг на платной основе на 15%, что составляет 111 194 руб. Увеличение количества клубных образований на 10%. Увеличение количества участников клубных формирований на 10%. Увеличение количества проводимых культурно-массовых мероприятий на 10%. И Снижение текучести кадров на 10%.

Социальный эффект заключается в развитии трудового потенциала работников МБУК «Центр Культуры Борисовский», увеличении доли персонала с высшим образованием на 10%, увеличении эффективности систем, обеспечивающих основные процессы развития персонала до 90%. Создании эффективной системы стимулирования работников учреждения, повышении качества и спектра предоставляемых услуг, расширении возможности участия в конкурсах различного уровня, создании условий для самореализации граждан, проживающих на территории района, вовлечению населения в создание и продвижение культурного продукта.

Таким образом, реализация мероприятий по совершенствованию системы развития персонала позволит МБУК «Центр культуры Борисовский» повысить эффективность своей работы и работы учреждения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авраамова Е. Дополнительное профессиональное образование: спектр ожиданий // Человек и труд [Текст]. 2009. № 9. С. 39–41.
2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст] / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская – М.: Юнити, 2010.
3. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. [Текст] Екатеринбург : УрГАУ, 2014. 228 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
5. Басаков М.И. Делопроизводство [Текст] / М.И. Басаков. — Ростов н/Дону, 2010. — С.138.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий. – М.: Современная книга, 2010.
7. Березина, Т.И. Обновление системы повышения квалификации работников общего образования [Текст] / Т.И. Березина // Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения: Сборник статей Вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010 г.). – М., 2010. – С. 16-23
8. Бешкинская, Е. Переход к инновационному типу развития экономики и непрерывное профессиональное образование [Текст] / Е. Бешкинская // Человек и труд.- 2009.- № 6. -С. 42–45.
9. Брызгунова. Е.Н. Самообразование как основа успешности человека [Текст] / Е.Н. Брызгунова // Педагогическое мастерство: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2012 г.). / Под общ. ред. Г.Д. Ахметовой. – М.: Буки-Веди, 2012. – С. 310-312

10. Быкова, Л.А. Модель адаптации [Электронный ресурс] /Л.А. Быкова //Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/model-adaptacii> (дата обращения: 23.03.2017)
11. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ // Режим доступа : [http : // www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
12. Васенина, А. Карьера в кризис: истории успешных HR-ов [Текст] / А. Васенина // Кадровое дело. – 2010. - № 11. – С. 22.
13. Воронин Б. А., Фатеева Н. Б. О подготовке кадров с высшим профессиональным образованием. // Аграрный вестник Урала. 2015. № 2.
14. Герш, М.В. Развитие персонала [Электронный ресурс] / М.В. Герш //Отдел кадров коммерческой организации. – 2014. – Режим доступа: [1http://hr-portal.ru/article/razvitie-personala](http://hr-portal.ru/article/razvitie-personala). (дата обращения: 23.03.2017)
15. Горский, В. А. Методологическое обоснование содержания, форм и методов деятельности педагога дополнительного образования [Текст] / В. А. Горский // Дополнительное образование.- 2003.- №3. – С. 31-34.
16. Денисова, А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить [Текст] / А. Денисова // Служба кадров и персонал. - 2013. - №8. - С. 39-43.
17. Дацко, Н.П. Повышение квалификации педагогических работников с использованием дистанционных образовательных технологий [Текст] / Н.П. Дацко // Педагогические и информационные технологии в образовании. – 2011. - №6. – С. 21-27.
18. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 292 с.
19. Демиденко, О.В. Основы менеджмента [Текст] / О.В. Демиденко. – Омск, 2008. – С. 38.
20. Дуракова И.Б. «Управление персоналом. Учебник. М.: ИНФРА- М, 2010 [Электронный ресурс] Режим доступа: -

URL:<http://vseuchebniki.com/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom-uchebnikinfra.html> (дата обращения: 23.03.2017)

21. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2010.

22. Ильясов, Д.Ф. Особенности повышения квалификации педагогов в учреждении дополнительного профессионально-педагогического образования [Текст] / Д.Ф. Ильясов, М.И. Солодкова // Педагогическое образование и наука. – 2010. - №1. – С. 64-68 (дата обращения: 17.03.2017)

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 229 с. (дата обращения: 29.03.2017)

24. Кирсанова, М.В. Современное делопроизводство [Текст] / М.В. Кирсанова. — М., 2011. — С.83. (дата обращения: 05.03.2017)

25. Коновальчик, В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы [Текст] / В. Коновальчик. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/postroenie-processa-obucheniya-personala-v-ramkah-obshchey-sistemy-razvitiya-personala> (дата обращения: 23.03.2017)

26. Консультация для hr-менеджера: Как измерить удовлетворенность работников трудом? Есть ли простые практические методики? – Режим доступа: <http://kc-lab.com/ts/72.html>

27. Концепции и виды обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008 - № 9. – Режим доступа: [Электронный ресурс] <http://hr-portal.ru/article/konceptii-i-vidy-obucheniya-personala>

28. Либерова, Т. Как построить современную и эффективную систему обучения персонала компании? [Текст] / Т. Либерова. – Режим доступа: <http://www.inconte-spb.ru/articles/14-2010-01-22-04-10-19.html> (дата обращения: 17.03.2017)

29. Литвиненко, Н.В. Новые подходы к повышению квалификации педагогических кадров [Текст] / Н.В. Литвиненко // Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого

эволюционирования: материалы XI Межд. научно-практ. конф.: в 6 ч. Ч. 2 / Межд. академия наук пед. образования; Челяб. институт перепод. и пов. квал. работ. образ.; отв. ред. Д.Ф. Ильясов. – М.; Челябинск: изд-во ЧИППКРО, 2012. – 318 с. (дата обращения: 11.03.2017)

30. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2013. - 264 с. (дата обращения: 19.03.2017)

31. Маркина, И. Управление развитием персонала [Текст] / И. Маркина. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/upravlenie-razvitiem-personala> (дата обращения: 23.03.2017)

32. Обучение персонала, зачем это нужно [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/obuchenie-personala-zachem-eto-nuzhno>. (дата обращения: 12.03.2017)

33. Организационное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс] //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 9. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-razvitiie-i-obuchenie-personala> (дата обращения: 10.03.2017)

34. Осипова, О.П. Сетевая методическая поддержка педагога в системе повышения квалификации [Текст] / О.П. Осипова. // Педагогическое образование и наука. – 2010. - №1. – С. 69-71 (дата обращения: 25.03.2017)

35. «О некоторых организациях: федеральный закон № 7-ФЗ от 12.01.1996» // Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

36. Официальный сайт МБУК «Центр Культуры Борисовский». – Режим доступа: <http://www.cdt-bel.ru/index.php?page=kontaktная-informatsiya>

37. Папонова, Н.Е. Развивающее обучение [Текст] / Н.Е. Панова // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №4. – Режим доступа: [http://www.pro-personal.ru/journal/298/7641/?sphrase\\_id=185240](http://www.pro-personal.ru/journal/298/7641/?sphrase_id=185240) (дата обращения: 14.03.2017)

38. Пахомова, Е. М. Проблемы выявления, изучения, обобщения и распространения педагогического опыта в работе учреждений методической

службы [Текст] / Е.М. Пахомова // Методист, 2009.- №1.- С. 28-32 (дата обращения: 18.03.2017)

39. Повышение квалификации и аттестация работников школы [Текст]. – Режим доступа: <http://murzim.ru/nauka/pedagogika/26578-povyshenie-kvalifikacii-i-attestaciya-rabotnikov-shkoly.html> (дата обращения: 23.03.2017)

40. Построение и внедрение системы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/postroenie-i-vnedrenie-sistemy-obucheniya-personala>; (дата обращения: 23.03.2017)

41. Правовое регулирование системы профессионального развития персонала [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 10. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/pravovoe-regulirovanie-sistemy-professionalnogo-razvitiya-personala> (дата обращения: 11.03.2017)

42. Профессиональные объединения педагогов [Текст]: Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных учреждений и учителей / Под науч. ред. М. М. Поташника.- М., 2007.- 246с.

43. Развитие непрерывного образования [Текст]: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 5-летию Института дополнительного образования и повышения квалификации, Красноярск, 25–26 марта 2010 года / ред. кол.; Е.Н. Белова (отв. ред.); Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2010. – 288 с.

44. Развитие персонала [Электронный ресурс] // Отдел кадров коммерческой организации. – 2014. - №1. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/razvitie-personala> (дата обращения: 30.03.2017)

45. Свергун, О. Адаптация к новой должности [Электронный ресурс] / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом – Режим доступа: [http://www.pro-personal.ru/journal/490/223685/?sphrase\\_id=185240](http://www.pro-personal.ru/journal/490/223685/?sphrase_id=185240)(дата обращения: 23.03.2017)

46. Серых, О. Обзор современных методов обучения сотрудников [Текст] / О. Серых // Управление персоналом. – 2008. - № 10. – С. 12.

47. Современный подход к формированию системы сертификации персонала [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - № 8. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sovremennyu-podhod-k-formirovaniyu-sistemy-sertifikacii-personala>(дата обращения: 23.03.2017)
48. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: [Текст] Учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательский дом Дашков и К, 2007. – 462 с.
49. Серкова, Наталья Лояльность персонала к организации [Текст] / Наталья Серкова. - М.: Palmarium Academic Publishing, 2015. - 188 с.
50. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: [Текст] Учебное пособие/ М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2009. – 238с.
51. Стомма. М.В. Обучение и развитие персонала. Создание корпоративного учебного центра, дистанционное обучение [Электронный ресурс] / М.В. Стомма // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/my-v-otvete-za-teh-kogo-obuchili> (дата обращения: 25.03.2017)
52. Строим систему обучения сотрудников [Электронный ресурс]// Управление персоналом: просто, практично, полезно. – 2011. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/stroim-sistemu-obucheniya-sotrudnikov> (дата обращения: 29.03.2017)
53. Сухорукова, М. Культурный выбор [Электронный ресурс] / М. Сухорукова // Справочник по управлению персоналом 2011. – Режим доступа: №2[http://www.propersonal.ru/journal/474/222205/?sphrase\\_id=185240](http://www.propersonal.ru/journal/474/222205/?sphrase_id=185240)(дата обращения: 13.03.2017)
54. Тюленева, Н. Эффективность труда и эффективность бизнеса [Текст] / Н. Тюленева // Человек и труд. - 2015. - №1. - С. 44-49.
55. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/formy-i-metody-obucheniya-personala> (дата обращения: 12.03.2017)

56. Фатеева Н. Б., Петрякова С. В., Радионова С. В. Анализ подготовки квалифицированных кадров для сельскохозяйственных предприятий Свердловской области [Текст] // Аграрный вестник Урала. 2013. № 10. С. 97–100.
57. Ушакова О. Г., Багрецов Н. Д., Багрецов Д. Н. Механизм создания региональных центров непрерывного профессионального образования и их роль в повышении качества человеческого капитала [Текст] // Аграрный вестник Урала. 2013. № 12. С. 98–101.
58. Шамова, Т.И. Модернизация системы подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в современных условиях [Текст] / Т.И. Шамова, Е.А. Леванова, Э.В. Литвиненко // Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения: Сборник статей Вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010 г.). – М., 2010. – С. 52-57
59. Шамова, Т.И. Компетентностно-ориентированное повышение квалификации профессорско-преподавательского состава вуза [Текст] / Т.И. Шамова, Г.Н. Подчалимова // Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения: Сборник статей Вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010 г.). – М., 2010. – С. 42-48
60. Щербаков, А.В. Роль института повышения квалификации в успешной профессиональной адаптации молодых педагогов [Текст]/ А.В. Щербаков // Педагогическое образование и наука. – 2010. - №1. – С. 72-75.

