МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
«Особенности кадровой политики организации сферы культуры и пути ее совершенствования (на примере МБУ «Пензенский театр юного зрителя»)»

Студент _____ Стеценко В.В
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____ Тарханова Е.С.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ Данилова Е.А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____ Г.Б. Кошарная
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Корж Н.В.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... .5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ..... ...8

1.1 Сущность и содержание кадровой политики организации 8

1.2 Механизм формирования кадровой политики в организации 14

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ..... 23

2.1 Анализ кадровой политики в зарубежных и российских организациях сферы культуры..... …23

2.2 Общая характеристика кадровой политики в МБУ «Пензенский театр юного зрителя» и направления её совершенствования..... …29

ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... …51

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... …54

ПРИЛОЖЕНИЯ..... …58

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях в странах с рыночной экономикой основой конкурентных преимуществ, а также средством достижения целей и успеха в деятельности любой организацииявляется эффективная кадровая политика, котораясосредотачивает внимание на человеческих ресурсах организации и определяет перспективные направления деятельности.

Актуальность темы исследования заключается в том, что персонал выступает тем неисчерпаемым ресурсом, который позволяет учреждениям, в том числе и в сфере культуры, выжить в нестабильных социально-экономических условиях, обеспечить наличие развитию корпоративной культуры,выстроить эффективные социально-трудовые отношения и повысить показатели трудовой деятельности в целом. Именно поэтому в современных условиях персонал превращается в стратегический ресурс, а стремление к его наиболее полному использованию побуждает к поиску новых эффективных рычагов оптимального управления им. Именно кадровая политика позволяет управлять стратегически важным ресурсом организации – персоналом, на котором основаны все процессы в организации.

Кадровая политика является неотъемлемой частью стратегии развития организации сферы культуры, занимая особое положение в системе управления персоналом, предопределяемое спецификой человеческого фактора.

Эффективное функционирование организаций сферы культуры в современных условиях зависит от эффективности процесса формирования и реализации их кадровой политики. Соответственно, совершенствование методов и механизмов формирования эффективной кадровой политики организаций обеспечит им устойчивые конкурентные позиции на рынке.

Степень разработанности проблемы. Методы управления кадрами и практика их эффективного использования рассматривались в работах таких авторов как: Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Исаева О.М., Кафидов В.В.,

Кибанов А.Я., Маслова В.М., Самоукина Н.В., Трейси Б. и многих других. В основном, они уделяли достаточное внимание теоретическим и практическим аспектам управления персоналом и отдельным методам его формирования, но в меньшей мере – формированию эффективной кадровой политики.

Проблемы кадровой политики организации рассматривались такими авторами как: Валишин Е.Н., Кибанов А.Я., Козак Н.Н., Кузьмина Н.М., Левушкина С.В., Одегов Ю.Г., Черепанов В.В., Черноградский А.Е. и другими.

Однако, вопросы формирования кадровой политики организаций сферы культуры недостаточно рассмотрены.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение кадровой политики организации в сфере культуры и разработка направлений по её совершенствованию.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает кадровая политика.

Предметом выпускной квалификационной работы является выявление особенностей кадровой политики в сфере культуры и определение направлений по ее совершенствованию на примере МБУ «Пензенский театр юного зрителя».

Поставленная цель обуславливает решение следующих задач:

- исследовать сущность и содержание кадровой политики организации;

- рассмотреть управление кадровой политикой в организации;

- проанализировать отечественный и зарубежный опыт управления кадровой политикой организаций в сфере культуры;

- исследовать кадровую политику МБУ «Пензенский театр юного зрителя» и разработать направления по её совершенствованию.

Основу информационной базы исследования составили нормативные акты, учебники, учебные пособия, монографии, периодические источники, затрагивающие различные аспекты исследуемой проблемы.

В процессе подготовки работы был применен метод комплексного анализа литературы, а также методы анализа внутренней документации МБУ «Пензенский театр юного зрителя».

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут применяться в аналогичных организациях и приносить ожидаемый эффект.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание кадровой политики организации

Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных организаций независимо от их сферы деятельности и формы собственности. От грамотности ее построения и эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

В научной литературе существует множество определений кадровой политики, раскрывающих её сущность, многоаспектность и значение в деятельности организаций.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который максимально способствовал бы совмещению целей и приоритетов учреждения и его работников. У этой политики существует достаточное количество объектов, как главных, так и вторичных.

Кадровую политику также можно рассматривать, как совокупность непрерывно действующих и взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Кадровой политикой называют совокупность идей и задач, применимых в отношении персонала определенной организации. Цель такого управления заключается в приведении мотивов и ценностей каждого сотрудника в соответствии со стратегией организации. Именно такой управленческий аппарат направлен на совершенствование полезной отдачи от своей работы.

В задачи руководящего состава организации стоит задача по выработке определенного алгоритма всей работы с персоналом. В современной организации обязательно должна проводиться тщательная работа по

подбору, оценке, подготовке, расстановке и организации дальнейшего сопровождения персонала – его мотивация, карьерное планирование, решение социальных, производственно-бытовых и др. вопросов. Большая ответственность в этом ложится на работу кадровых служб/отделов, главным предназначением которых является управление персоналом. В свою очередь, данные задачи выполняет кадровая политика.

Основные направления кадровой политики в организации представлены в приложении А.

Основными направлениями кадровой политики являются: управление персоналом организации, подбор и расстановка персонала, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

Кадровая работа – деятельность субъектов кадровой политики, органов управления и кадровых служб предприятий, учреждений, организаций, направленная на обеспечение реализации принципов, целей и задач, которые определяются кадровой политикой. Основными функциями единой системы кадровой работы является, прежде всего, планирование, прогноз и анализ кадров.

Однако, следует отметить, что независимо от того, что кадровая политика тесно связана с управлением персонала организации, их не стоит отождествлять. Управление персоналом имеет более широкий контекст, а кадровая политика выступает лишь инструментом управления персоналом.

Целью кадровой политики является обеспечение соответствия между потребностями организации и наличием кадров необходимого качества и количества.

Организации могут использовать различные типы кадровой политики (приложение Б). Можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная (для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой

ситуации); реактивная (руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций); превентивная (работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персона, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период); активная (руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее).

Рассмотрим детально каждый из видов. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика - в подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и

прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

При этом большое внимание уделяют изменениям, что возможны при изменении конъюнктуры рынка, что также требует безотлагательного внесения изменений в выбранную кадровую политику.

Различают кадровую политику государства, региона и организации. Фундаментом социального управления и, соответственно, управление человеческими ресурсами страны, является государственная кадровая политика, прямо или косвенно влияющей на кадровую политику различных организаций.

Кадровая политика организации базируется на закономерностях политики как таковой, ее направления и задачи обусловлены общеорганизационными целями, а ее проведение обеспечивается через реализацию целого комплекса кадровых технологий через систему управления человеческими ресурсами [4, с. 276].

Кадровая политика тесно связана с кадровой стратегией организации.

Данная связь заключается в том, что кадровая политика является инструментом реализации кадровой стратегии.

Кадровая политика является совокупностью направлений реализации кадровой стратегии. Кадровая стратегия определяет приоритетные кадровые цели, комплекс организационных решений и мер, реализация которых позволяет достичь целей корпоративной стратегии. Кадровая политика должна быть тесно увязана с кадровой стратегией, в этом смысле она представляет собой обеспечение реализации кадровой стратегии, которые, на сегодняшний день различают следующие виды.

1. Партнерская корпоративная стратегия. Согласно данной стратегии, организация и работник имеют согласованные цели и ценности, которые базируются на тесных партнерских взаимоотношениях. Основной целью такого партнерства является взаимовыгодное развитие на основе общих интересах и усилий. Отбор персонала осуществляется на основе объективных критериев уровня компетентности.

2. Кадровая стратегия ассимиляции персонала. Реализация этой стратегии сопровождается принятием персонала, независимо от их компетенций, способностей реализовать цели, функции, задачи, регламентированные организацией. В рамках данной кадровой стратегии организация и работник, как правило, не имеют общих ценностей, интересов и целей.

3. Кадровая стратегия общности ценностей. В основе этой кадровой стратегии лежит общность целей и ценностей организации и работника. Кадровая стратегия направлена на обеспечение самоконтроля над профессиональной деятельностью работников.

На основании исследования практики управления персоналом в организациях различных сфер деятельности идентифицированы различные кадровые стратегии и соответствующие им кадровые политики. В каждой кадровой стратегии заложены различные ценности и приоритеты системы управления персоналом, обеспечивающие достижение целей развития

персонала и организации в целом. Они, так или иначе, осуществляют свое влияние и определяют прогнозируемую эффективность процесса управления персоналом, и в этом им помогает кадровая политика. Значение правильного формирования кадровой политики и последующего её управления заключается, прежде всего, в том, что у руководства организации появляется возможность выбора лучших кадров и последующего продуманного их управления в стратегических целях организации.

1.2 Механизм формирования кадровой политики

Формирование кадровой политики является важным аспектом деятельности организации, от которого зависит эффективность деятельности в целом.

Механизм формирования кадровой политики заключается в применении инструментов, мероприятий и ресурсов для достижения цели и задач кадровой стратегии.

В качестве основы формирования кадровой политики организации является анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития организации и занятости персонала. Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых организаций, и хотя оплата их услуг высока, однако результат намного превышает расходы [4, с. 153].

При разработке кадровой политики, как правило, выделяют следующие этапы.

1. Нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации. Цель нормирования – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.

2. Программирование – построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий. Цель – разработка программ, путей достижения целей

кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

3. Мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Данные этапы тесно связаны с жизненным циклом организации и стратегией управления персоналом. Условно можно выделить следующие мероприятия в рамках построения кадровой политики компании:

1. Определение качественного и количественного состава работников - проще говоря, нужно установить, сколько нужно работников и каких профессий. Если кадровая политика разрабатывается в новой организации, то на данном этапе разрабатывается штатное расписание и должностные инструкции (хотя бы их основа). В организации проводится анализ действующего штатного расписания и его оптимизация (сокращение, введение новых должностей) при необходимости.

2. Определение зарплатной политики. Это один из самых важных этапов. Нужно разработать положение об оплате труда, которое в достаточной мере будет мотивировать работников и в тоже время не будет убыточным для организации. Здесь учитывается не только зарплата, но и различные выплаты: премии, бонусы, материальная помощь и так далее.

3. Выбор стиля управления персоналом. Во многом это будет зависеть от специфики деятельности. К примеру, на сталелитейном предприятии, с опасными и вредными условиями работы скорее сложится авторитарный стиль с более жесткой дисциплиной труда и строгой ответственностью за нее, а в творческом коллективе студии дизайна более вероятен демократический тип управления. В организации сферы культуры кадровая политика отмечается демократическим стилем управления, развитой корпоративной политикой.

4. Определение перечня мероприятий, которые будут производиться в

отношении персонала. В первую очередь сюда нужно включить те, которые требует законодатель: специальная оценка условий труда, приведение рабочих мест в соответствие с требованиями охраны труда, медосмотры работников, обучение и т.д. Также следует учесть возможность повышения квалификации работников, их профессионального развития и роста.

Ответственными за разработку кадровой политики являются руководитель организации и сотрудники службы управления персоналом. Документ о кадровой политике передается на согласование линейному руководителю и руководителю организации. Внесения корректировок и изменений аналогично требуют утверждения.

Кадровая политика включает в себя ряд типовых положений о премировании, работе кадровой службы, организации труда и т.д.

Типовым положением о работе кадровой службы определяется, что ее главными задачами являются: осуществление мероприятий по отбору и расстановке кадров, изучение соответствия их деловых и моральных качеств работе по профессии, должности; создание резерва для выдвижения на руководящие должности и должности специалистов ключевых участков управления и производства; организация работы по подготовке, переподготовке и повышения квалификации работников, проведение аттестации руководящего состава и специалистов организации, внедрение современных форм работы с персоналом; обеспечение прав, льгот и социальных гарантий работников организации.

Например, типовое положение о мотивации содержит информацию о видах, способах, критериях мотивации и т.д.

Положение об организации труда содержит информацию о нормативах труда и отдыха.

Итак, для руководителей, которые осознают всю важность данных направлений работы с персоналом в организации, сотрудники кадровых служб / отделов кадров становятся вдвое ценнее рядовых работников. Поэтому для руководства возникает двусторонний вопрос: как оценить

работу сотрудников кадровых служб, и, главное, как на основе такой оценки мотивировать их работать лучше.

Для полного анализа кадровой политики любой организации необходимо выделить критерии оценки: количественный и качественный состав персонала, уровень текучести кадров, гибкость проводимой политики, степень учета интересов работника.

Анализ количественного состава персонала является необходимым для выявления резервов повышения эффективности кадровой политики и деятельности организации в целом.

Уровень качественного состава персонала определяет уровень эффективности функционирования организации, так как от личных свойств работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависит качество управленческих решений и результаты их реализации. От качества состава оперативного и вспомогательного персонала зависит качество обслуживания.

Кадровая политика организации предусматривает осуществление различного рода исследований, которые позволяют определять состояние кадрового обеспечение, кадровый состав и т.д. Например, анализ качественного состава персонала организации предусматривает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим признакам. Важными показателям качественного состава персонала являются:

1. Укомплектование организации необходимым количеством персонала определенных профессий, специальностей и квалификаций (уровень образования; средний возраст работников; пол работников; стаж работы по специальности (в должности) и стаж работы в данной организации; численность работников, овладевших смежные профессии, и социальная активность работников).

2. Соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах.

3. Качество расстановки кадров по должностям и специальностям.

4. Степень ответственности работника к требованиям рабочего места.

5. Продолжительность использования работника на одной должности [15, с. 78].

Выбор кадровой политики зависит от факторов внешней и внутренней среды функционирования организации, то есть от внешних и внутренних факторов воздействия.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы.

1. Нормативные ограничения.

2. Ситуация на рынке труда.

К наиболее значимым факторам внутренней среды относятся следующие.

1. Цели организации.

2. Стиль управления в организации.

3. Условия труда.

4. Качественные характеристики трудового коллектива.

Функции кадровой политики тесно связаны с факторами внутренней среды организации и заключаются в побуждении к выполнению необходимых задач и достижения поставленной цели.

Мотивация играет одну из наиболее важных ролей в формировании кадровой политики, так как от эффективной мотивации зависит текучесть кадров, стабилизация кадрового состава, репутация работодателя, климат в коллективе, корпоративная культура.

Факторы влияния на кадровую политику учреждений в сфере культуры целесообразно разделить на две группы: факторы, которые напрямую влияют на мотивацию, и факторы косвенного воздействия на осуществление персоналом трудовой деятельности.

Мотивации придается наибольшее значение по причине того, что является фактором удовлетворенности трудом и приверженности персонала, причиной текучести кадров и производительности труда.

Гибкость кадровой политики оценивается, исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под влиянием меняющихся условий и обстоятельств. Искусство менеджмента в этом случае заключается в способности находить баланс между этими противоположными тенденциями.

К показателям, которые в наибольшей степени определяют эффективность а, следовательно, и гибкость системы управления персоналом организации, в том числе и в сфере культуры, можно отнести:

- степень удовлетворенности работников;

- состояние социально-психологического климата в коллективе организации;

- креативность персонала и его готовность к инновационной деятельности;

- степень сплоченности персонала и развитие корпоративной культуры.

Гибкость кадрового управления обеспечивает конкурентоспособность персонала. Достичь его повышения можно такими методами, как:

- поощрение персонала к повышению знаний (высшее образование или второе образование в той же сфере);

- командный инструктаж относительно нововведений в работе (или новая компьютерная программа, или изменение нормативных документов и тому подобное);

- премирование за внедрение нововведений в работу;

- организация корпоративных поездок, праздников, где сотрудники могут узнать друг о друга в неформальной обстановке;

- обмен опытом между сотрудниками организации, ее филиалов;

- обсуждение проблем организации, их совместное решение.

Итак, кадровая политика в организации должна быть гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, а с другой – динамичной, то есть корректироваться в соответствии с

изменениями внешней среды и тактики организации.

Степень учета интересов работника рассматривается сравнительно со степенью учета интересов организации. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам организации, который оказывает непосредственной влияние на текучесть кадров [5].

Если брать каждый из критериев оценки кадровой политики порознь, то они кажутся не слишком существенными, но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу с кадрами. Комплексная оценка эффективности системы управления персоналом является ключевым фактором успеха в системе менеджмента персонала любой организации.

Оценка эффективности кадровой политики организации сводится к определению того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Традиционный анализ деятельности в части диагностики эффективности работы кадровых служб/отделов организации имеет значительные недостатки, среди которых наиболее существенными являются:

- функциональная разобщенность, изолированность, отсутствие комплексного подхода к оценке и фрагментарность, которые не дают возможности увидеть целостную картину дел;

- отсутствие личностного подхода в определении затрат на привлечение, развитие и поддержку каждого работника;

- традиционный анализ не ориентирован на дальнейшее использование его результатов в решении проблем управления и мотивации труда сотрудников кадровых служб;

- в анализе почти не используются такие широко применяемые в зарубежной практике, способы сбора информации, как опросы, интервью, анкетирование и др.;

- отсутствие методик оценки качества работы кадровых служб на основе социокультурного подхода в сочетании с концепциями человеческого

капитала и качества трудовой жизни.

Что касается кадровой работы, то необходимо создание более благоприятных условий для:

- увеличения доли работников, реализующих инновационные технологии, авторские программы, принимающих участие в профессиональных конкурсах разных уровней;

- повышения социального статуса сотрудника;

- увеличения доли молодых специалистов.

Кадровая политика организация различных сфер деятельности имеет некоторые отличия. В частности, например, кадровая политика в сфере культуры имеет ряд принципиальных особенностей, которые будут рассмотрены далее.

Кадровая политика в сфере культуры заключается в том, чтобы создавать комфортные условия для эффективной работы, предоставлять сотрудникам информацию обо всем, что происходит в учреждении в сфере культуры, с целью увеличения их вклада в результаты деятельности учреждения [3].

Сформулируем правила осуществления эффективной кадровой политики учреждений в сфере культуры:

- мотивация тогда приносит результаты, когда подчиненные чувствуют признание своего вклада в результаты работы, обладают соответствующим статусом;

- неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

Итак, механизм формирования кадровой политики заключается в задействовании всех ресурсов, включая кадровый потенциал и стиль руководства для реализации поставленной цели и задачи по формированию кадрового состава, развитию персонала, мотивации и стимулирования труда и достижения поставленных целей.

Итак, в результате исследования было дано определение понятию «кадровая политика», её сущность и содержание, значение в деятельности организации, рассмотрены механизм и факторы формирования кадровой политики.

Кроме того, были исследованы особенности кадровой политики организаций сферы культуры.

К сожалению, кадровая политика зачастую осуществляется на основе интуиции и опыта руководителей без учета теоретических и практических разработок в этой сфере.

Таким образом, для успешного функционирования организации необходимо уделять первоочередное внимание формированию кадровой политики, систематически проводить её анализ и анализ использования человеческих ресурсов организации, своевременно определять кадровые потребности и направления кадровой политики на стратегическом уровне.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

2.1 Анализ кадровой политики в зарубежных и российских организациях сферы культуры

Кадровая политика организаций в сфере культуры отражает особенности делового и социокультурной среды, в которой она функционирует, национального рынка труда, менталитета работников, особенностей корпоративной культуры организации. Следовательно, зарубежные организации сферы культуры аккумулируют в своей кадровой политике те принципы и элементы, которые являются адекватными для определенной страны такого вида деятельности. Но, независимо от национальной принадлежности, ведущие организации сферы культуры уделяют важное внимание формированию качественной кадровой политики и последующему её развитию.

Рассматривая процесс интернационализации современного менеджмента, ученые обычно выделяютамериканский, японский и европейский подходы к формированию кадровой политики. Для определенияхарактерных особенностей каждой из основных зарубежных моделей формирования кадровой политики (американской, японской и европейской) в качестве примера выберем опыт трех организаций в сфере культуры: «Метрополитен Опера Нью-Йорк» (США), «Театр Кегэн» (Япония) и «Королевский Театр Дании» (Дания), являются типичными представителямиуказанных моделей.

Ключевыми компонентами кадровой политики Метрополитен Опера Нью-Йорк (США) выступают диверсификация и привлечение в качестве приоритетных направлений реализации стратегии организации. Для достижения своего «видения» векторов развития, организация фокусирует

внимание на пяти основных стратегических направлениях кадровой политики, три из которых непосредственно связанны с человеческимиресурсами:

– разнообразие кадров – театр определил, что диверсификациюего персонала определяют не толькораса, этническое происхождение, возраст и пол, но и еще много признаков, которые делают человека уникальным (например, происхождение, опыт, образ мысли, перспективы, жизненная ситуация и т.д.). В связи с неоднородным составом персонала Метрополитен Опера Нью-Йорк кадровую политику строит на воспитательной и инклюзивной организационной культуре свободной от барьеров, в которой каждыйработник чувствует себя вовлеченным, уважаемым и ценным;

– создание рабочей среды и обстановки на основе уважения и включенности работников в хозяйственные процессы;

– обеспечение баланса между работой и жизнью, что является одним изиндикаторов достойного труда, что популяризируются Международной организацией труда. Разработанные в театрепрограммы и система вознаграждений способствуют гибкости и установлению баланса между работой и личной жизньюиз-за использования частичной занятости, гибкие рабочие графики и перераспределение должностных обязанностей (делегирование).

«Метрополитен Опера Нью-Йорк» развивает разветвленную учебную программу для творческого состава по росту их профессиональных компетенций. Обучение работников Метрополитен Опера Нью-Йорк достигла уровня всемирного признания. Большинство работников «Метрополитен Опера Нью-Йорк» принимают участие в учебных тренингахпо развитию чуткости, уважения и коммуникативности на рабочих местах. Итак, человеческие ресурсы рассматриваются в театре как жизненно важная составляющая, которой обеспечивается постоянная поддержка и развитие, что находит отражение в основных направлениях кадровой политики организации.

Кадровая политика японского театра «Кегэн» базируется на основных принципах японскогоменеджмента:

- гарантии занятости и создание обстановки доверия;
- гласность и ценности;
- управление, основанное на информации;
- управление, ориентированное на качество;
- климат в коллективе ориентированный на доверительные отношения;
- соответствие стандартам корпоративной этики;
- поддержание чистоты и порядка.

В рамках своей кадровой политики театр «Кегэн» акцентирует важность соблюдения основных прав человека и личного достоинства, недопущении дискриминации и нарушении прав человека, обеспечивает возможности для роста работников, стремится сформировать систему управления человеческими ресурсами и рабочих мест в соответствии с характеристиками италантов работников.

Театр также помогает своим работникам поддерживать здоровый баланс между работой иличной жизнью, а также стремится создать рабочие места, обеспечивающие работнику хорошо умственное и физическое самочувствия.

Данный театр имеет достаточно развитую корпоративную культуры, где каждый сотрудник является неотъемлемым элементом функционирования организации и важным звеном в достижении общей цели. Сотрудники понимают важность своего вклада в реализацию целей и задач организации и ориентированы на результат.

Кадровая политика «Королевского Театра Дании» охватывает все задекларированные цели:

– основной целью Королевского Театра Дании создать постоянные и надежные рабочие места для всех талантливых работников путем тщательного планирования;

– Королевский Театр Дании должен создать достойное место для работы сотрудников;

– театр и штат Королевского Театра Дании должны иметь квалификационный уровень;

– труд работников Королевского Театра Дании должен оплачиваться должным образом с учетом условий труда, личных достижений, результатов и в соответствии с местного уровня оплаты аналогичных работ;

– работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей работников;

– кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства и работников.

Можно отметить, что зарубежный опыт собрал множество положительных тенденций кадровой политики, что однозначно стоит использовать на практике отечественными организациями.

В России к персоналу, работающему в организациях сферы культуры, предъявляются как общие, так и специфические требования такие как:

- психосоматическое здоровье;
-физическое, психическое здоровье;
- стрессоустойчивость;
- внешняя привлекательность;
- профессионализм;
- опыт;
- организаторские способности;
- коммуникабельность;
- личностно-нравственные качества;
- добросовестность;
- ответственность;
- толерантность;
- порядочность;
- надежность;
- инициативность;
- креативность;

- артистизм.

Несмотря на общепринятые нормы, работники культуры обязаны соответствовать ряду специфических требований, относящихся к особенностям профессии – четкая направленность на продуктивную творческую деятельность, на работу с различными слоями населения, способность к публичной уверенной импровизации и т.д.

Данные нормы находят отражение в кадровой политике Пензенского Драматического театра и заключаются в тщательном подборе сотрудников в соответствии с профессиональным способностями и особенностями, и тщательному соответствию критериям каждой отдельной должности, также отмечаются в создании благоприятного климата в коллективе и мотивационной политике. Руководство театра, однако, не имеет достаточно материальных ресурсов для мотивации персонала, поэтому часто применяет нематериальные методы мотивации, такие как грамоты и благодарственные листы.

Что касается Государственного академического Большого театра России, то кадровая политика обладает такими принципиальными особенностями как:

- подбор высококвалифицированных сотрудников;

- поиск уникальных талантов, приверженность персонала ,командный дух;

- направленность на продуктивную творческую деятельность;

- возможность высказывать свои предложения отделу кадров через внутренние форумы и почтовые порталы публикацию проектов новых политик и процедур в открытом доступе для обсуждения и внесения предложений от коллектива;

- приглашение представителей коллектива принять участие в разработке тех или иных аспектов кадровой политики;

- регулярные формы анкетирования сотрудников, разработка программы развития персонала с целью решения как текущих, так и будущих

задач организации на основе совершенствования системы обучения и должностного перемещения работников;

- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;

- создание современных систем найма и отбора персонала осуществления маркетинговой деятельности в области персонала формирование концепции оплаты труда и морального стимулирования работников;

- обеспечение равных возможностей эффективного труда, его безопасности и нормальных условий; определение основных требований к персоналу в пределах прогноза развития предприятия формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;

- улучшение морально-психологического климата в коллективе.

В свою очередь, кадровая политика производственных и торговых организаций отличается от кадровой политики организаций сферы культуры рядом принципиальных особенностей, таких как:

- ориентация на результат;

- лидерство – главное качество руководителя;

- сотрудник – ресурс для достижения цели;

- методы «кнута и пряника»;

- материальная мотивация – лучший ресурс для достижения цели;

- допустимы штрафные санкции в отношении сотрудников;

- ключевые сотрудники незаменимы, в остальных случая текучесть кадров является оправданной;

- руководство ориентировано на расширение границ деятельности для чего применяется методы хедхантинга;

- часто применяется авторитарный стиль руководства;

- нередко возникают конфликтные ситуации.

Обобщая зарубежный и отечественный опыт, можно сформулировать

главную цель кадровой политики сферы культуры: обеспечение кадрами, их эффективное использование, профессиональное, творческое и социальное развитие.

Необходимо отметить, что большинство отечественных организаций не уделяют достаточного внимания вопросам кадровой политики, которая обладает рядом специфических особенностей и является неотъемлемым элементом эффективной деятельности организаций сферы культуры.

2.2 Общая характеристика кадровой политики МБУ «Пензенский театр юного зрителя» и направления её совершенствования

«Пензенский театр юного зрителя» (далее ТЮЗ) был открыт в Пензе 23 марта 1935 г. в помещении клуба имени Первого мая спектаклем «Клад» по пьесе Е.Шварца. Художественным руководителем театра был В.И. Отрадин. Из-за финансовых трудностей ТЮЗ закрылся в том же году.

Возрождение ПензенкогоТЮЗа произошло в 1989 году. Тогда театру передали бывшее здание Пензенского дворянского собрания на ул. Кирова, 13, которое занимал городской Дом пионеров и школьников. Одно из старейших зданий города, построенное в конце восемнадцатого века, требовало капитального ремонта, серьёзнейшей реконструкции и переоборудования его под театр. Проект реконструкции разрабатывался рядом пензенских проектных организаций. Из-за ограниченного финансирования ремонтно-строительных работ, они затянулись на много лет. Недостроенное здание стало производственной базой театра, а основной репетиционной и сценической площадкой ТЮЗа в этот период стал городской Дворец пионеров и школьников на ул. Бекешской.

Первым директором возрождённого ТЮЗа стал В.Л. Школьник, ранее возглавлявший Пензенский кукольный театр. Главным режиссёром театра в 1992-1994 гг. был Г.С. Май. Позднее с театром сотрудничали режиссёры: В.Л. Чертков, О.А. Белинский, В.П. Пинчук, В.П. Баронов. Ю.В.

Александров, А.А. Терказаров, С.А. Герасимов, А.В. Поляков.

С 1 января 2007 г. Пензенский областной театр юного зрителя преобразован в муниципальное учреждение «Пензенский театр юного зрителя». Сценической площадкой театра стал Центр русской хоровой и вокальной культуры г. Пензы (ул. Кирова, 39).

В 2011 году театр, наконец, получил собственное здание – бывший Дом культуры бумажной фабрики «Маяк революции» (ул. Тарханова, 11А).

На сегодняшний день директором Пензенского ТЮЗа является А.В. Минаев, художественным руководителем – В.И. Карпов.[46]

Ценности «МБУ «Пензенский ТЮЗ», которые отражают специфику кадровой политики, можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Основные ценности «МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Я - лидер	Ответственность за себя и за то, что происходит вокруг, честность с собой, коллегами и клиентами. Совершенствование себя, учреждениями окружения, делая лучшее на что способен.
Мы - команда	Готовность помогать друг другу, работая на общий результат. Помогать расти и развиваться коллегам. Открытость, уважение коллег и доверие друг другу.
Все – для клиента	Вся деятельность построена вокруг и ради интересов посетителей. Желание удивлять и радовать посетителей качеством услуг и отношением, превосходя ожидания.

Миссией «МБУ «Пензенский ТЮЗ» является стремление быть наиболее востребованным представителем сферы культуры и досуга, предлагающим жителям г. Пенза возможность заниматься культурной деятельностью. А целью деятельности учреждения является ориентирование на удовлетворение интересов посетителей «МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Стратегические цели МБУ «Пензенский ТЮЗ» представлены на рисунке 1.

Главная стратегическая цель МБУ «Пензенский ТЮЗ» в будущие периоды – развивать учреждение и расширять территорию обслуживания.

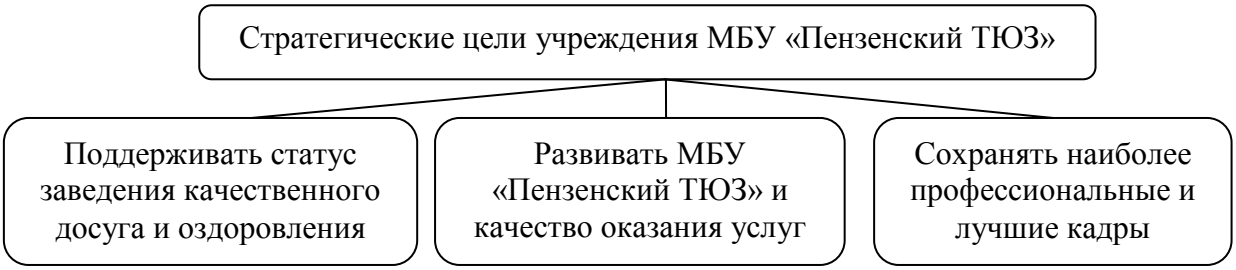


Рисунок 1 - Стратегические цели учреждения МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Организационная структура МБУ «Пензенский ТЮЗ» линейно-функциональная (рисунок 2).

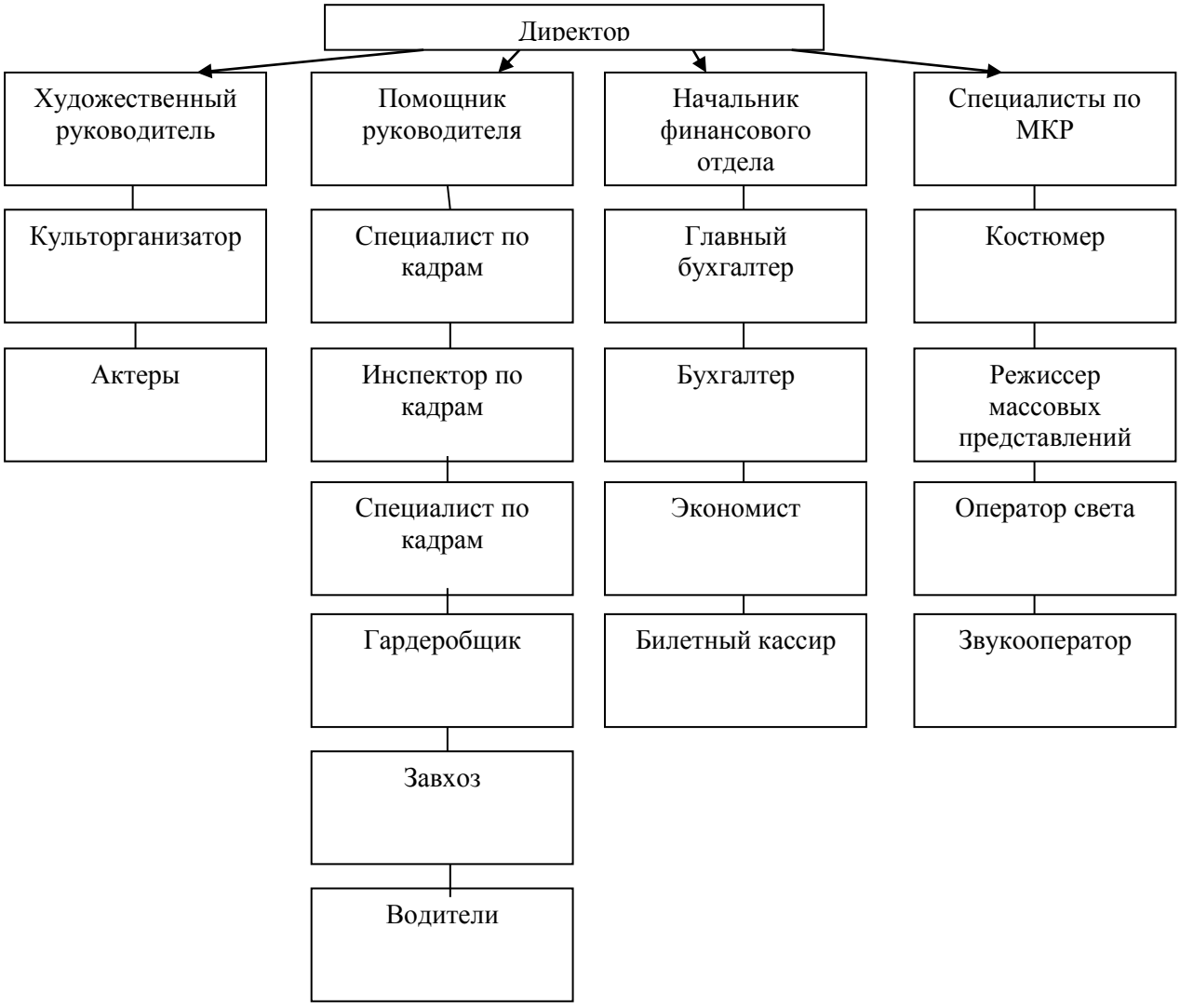


Рисунок 2 – Организационная структура управления

Руководство организацией осуществляется не только директором, но и в каждом функциональном подразделении, что способствует более

эффективному выполнению задач. Недостатком является необходимость директора обладать разносторонними знаниями с целью более эффективного контроля функциональных руководителей.

Управление персоналом в МБУ «Пензенский ТЮЗ» осуществляется начальником отдела кадров, который подчиняется непосредственно директору МБУ «Пензенский ТЮЗ». Прием сотрудников на работу в МБУ «Пензенский ТЮЗ» осуществляется отделом кадров. Менеджер по персоналу занимается поиском кадров для постоянного поддержания необходимой численности персонала, проведением обучения, адаптации, тренингов, изучения степени удовлетворенности сотрудников работой в МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Основные показатели экономической деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ» за 2017-2018 годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели экономической эффективности деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Показатели	2017	2018	Откл 2018/2017	
			Абс. (+/-)	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	4550,4	4245,6	-304,8	93,30
Выручка, на одного работника, тыс. руб.	103,42	103,55	0,133	100,13
Среднесписочная численность персонала, чел.	44	41	-3	93,18
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1100	922,5	-177,5	83,86
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс.руб.	25	22,5	-2,5	90,00
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,774	0,798	0,024	103,15
Себестоимость, тыс. руб.	3520,8	3388,5	-132,3	96,24
Бюджет	1723,5	1603,9	-119,6	93,06
Прибыль, тыс. руб.	1029,6	857,1	-172,5	83,25
Рентабельность деятельности, %	29,24	25,29	-3,95	-

Изменение выручки, себестоимости, прибыли, и выручки на одного работника за 2017-2018 годы в динамике можно увидеть на рисунке 3.

Таким образом, за период с 2017 по 2018 год выручка МБУ «Пензенский ТЮЗ» снизилась на 6,7% и составила 4245,6 тыс. руб. Также наблюдается снижение прибыли и себестоимости в 2018 году на 16,75% или 172,5 тыс. руб. и 3,76% или 132,3 тыс. руб. соответственно по сравнению с

2017 годом.

Что касается персонала, то в 2018 году падает среднесписочная численность работников на 6,82% или на 4 сотрудника по сравнению с 2017 году, что обусловлено частыми конфликтными ситуациями на работе и недостаточной мотивацией труда.

Среднемесячная заработная плата на одного работника показывает падение в 2018 году на 10% или 2,5 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом.

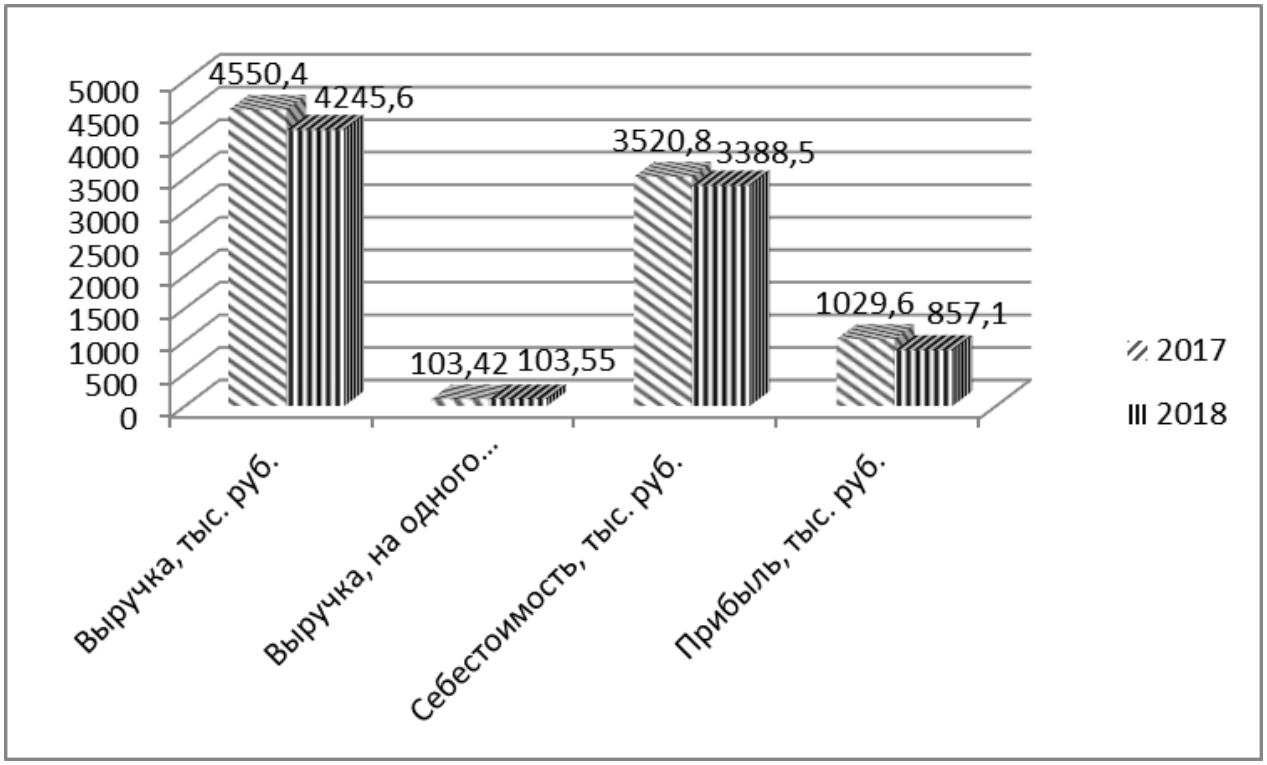


Рисунок 3 - Показатели экономической эффективности деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Соответственно уменьшается объём фонда оплаты труда в 2018 году на 16,14% или 177,5 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом.

Но при этом, за анализируемый период, увеличивается выручка на одного работника на 0,13% или 0,133 тыс. руб.

Согласно данным рисунка 4 затраты на 1 рубль реализации ежегодно увеличиваются на 0,024 руб. или 3,15%, что связано со снижением выручки.

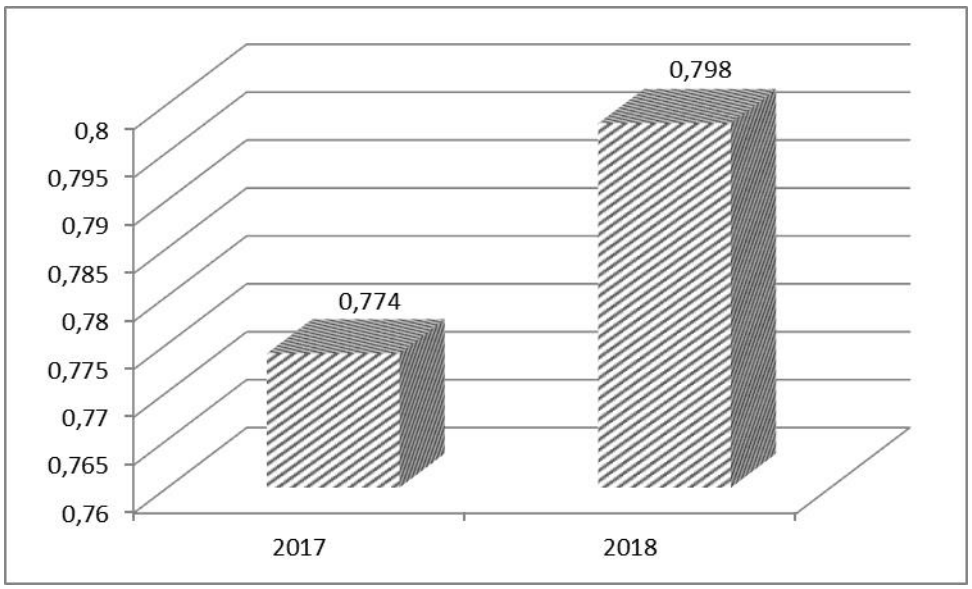


Рисунок 4 - Затраты на рубль реализации МБУ «Пензенский ТЮЗ», руб

Подводя итог, рассмотрим динамику показателей рентабельности за 2017-2018 годы на рисунке 5.

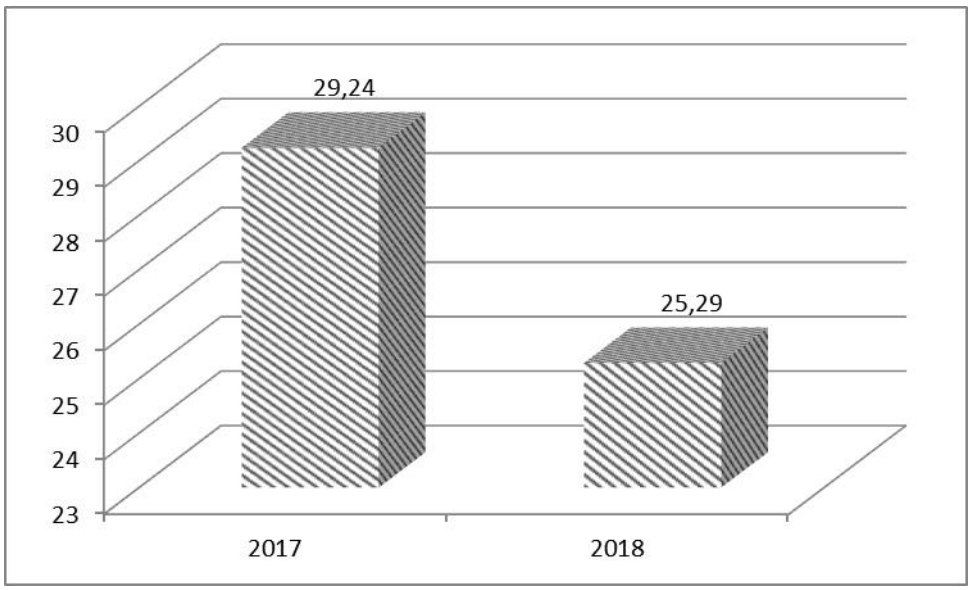


Рисунок 5 - Показатели рентабельности МБУ «Пензенский ТЮЗ», %

Рентабельность деятельности и рентабельность продаж в 2017-2018 гг. падает на 3,95% и 2,44% соответственно, что говорит об отрицательной динамике развития МБУ «Пензенский ТЮЗ» и некоторых проблемах в деятельности организации.

Распределение бюджета МБУ «Пензенский ТЮЗ» представлено в

таблице 3.

Распределение бюджетных средств в МБУ «Пензенский ТЮЗ» в 2017-2018 гг. выглядело таким образом: на выплаты персоналу в 2018 г. было выделено 945 тыс. руб., что на 74.43 тыс. руб. меньше, чем в 2017 г. На оплату труда было выделено в 2017 г. 600,66 тыс. руб., а в 2018 г. на 34,99 тыс. руб. меньше.

Таблица 3 - Распределение бюджета МБУ «Пензенский ТЮЗ» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017	2018	Откл 2018/2017	
			Абс. (+/-)	Отн., %
Выплатыперсоналу, тыс. руб.	945	870,57	-74,43	92,12
из них				
Оплататруда, тыс. руб.	600,66	565,67	-34,99	94,17
Прочиевыплаты, тыс. руб.	0	28,1	28,1	
Начислениянавыплаты по оплате труда, тыс. руб.	344,34	276,8	-67,54	80,39
Уплатаналогов и сборов, тыс. руб.	170,5	162,13	-8,37	95,09
Расходына закупку товаров, работ, услуг, тыс. руб.	608	571,2	-36,8	93,95
Итого, тыс. руб.	1723,5	1603,9	-119,6	93,06

На прочие выплаты в 2018 г. было выделено 28,1 тыс.руб. На начисления на выплаты по оплате труда в 2018 г. было выделено 276,8 тыс. руб., что на 67,54 тыс. руб. меньше. На уплату налогов и сборов в 2018 г. было выделено 162,13 тыс. руб., что на 8,37 тыс. руб. меньше, чем в 2017 г. На расходы на закупку товаров, работ, услуг в 2018 г. было выделено 571,2 тыс. руб., что на 36,8 тыс. руб. меньше, чем в 2017 г.

Таким образом, наблюдается тенденция снижения объемов бюджетных средств выделяемых МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Что касается кадровой политики, то в МБУ «Пензенский ТЮЗ» представлена такими элементами, как:

- политика управления персоналом;
- политика подбора, отбора и найма;
- адаптация персонала;
- мотивационная политика;
- политика обучения и повышения квалификации.

После приема на работу, в обязательном порядке все сотрудники проходят комплексное обучение по базовым целевым образовательным программам.

Также в организации разрабатываются индивидуальные планы развития для руководящего персонала.

Продолжительность программы адаптации новых сотрудников 4 недели, в течение которых с новыми сотрудниками работает наставник, руководитель, который всячески помогает быстрее войти в курс дела и влиться в коллектив.

Также в организации предусмотрены антистрессовые технологии, применяемые в управлении персоналом МБУ «Пензенский ТЮЗ»:

- руководство доносит работникам организационно-значимые мотивы и стереотипы организационного поведения;

- проведение программ адаптации новых членов учреждения и применение коучинга;

- применение гибких временных графиков для отдельных должностей.

Также руководство устраняет и предотвращает появление несправедливости в распределении ответственности.

Для более полной оценки эффективности организационной структуры, управления персоналом и кадровой политики МБУ «Пензенский ТЮЗ» проведем анализ кадрового состава МБУ «Пензенский ТЮЗ» (таблица 4).

Таблица 4 - Кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Категория работников	2017 г.		2018 г.		Откл 2018/2017	
	чел	%	чел	%	Абс. (+/-)	Отн., %
Руководители	6	13,64	6	14,63	-	-
Специалисты	38	86,36	35	85,37	-3	92,11
Итого	44	100	41	100	-3	93,18

Исходя из таблицы 4, наблюдаем, что в МБУ «Пензенский ТЮЗ» ежегодно снижается численность персонала.

Данная тенденция наглядно представлена на рисунке 6.

Итак, в 2017 г. в МБУ «Пензенский ТЮЗ» работало 44 сотрудника, из

них 6 руководителей и 38 специалистов.

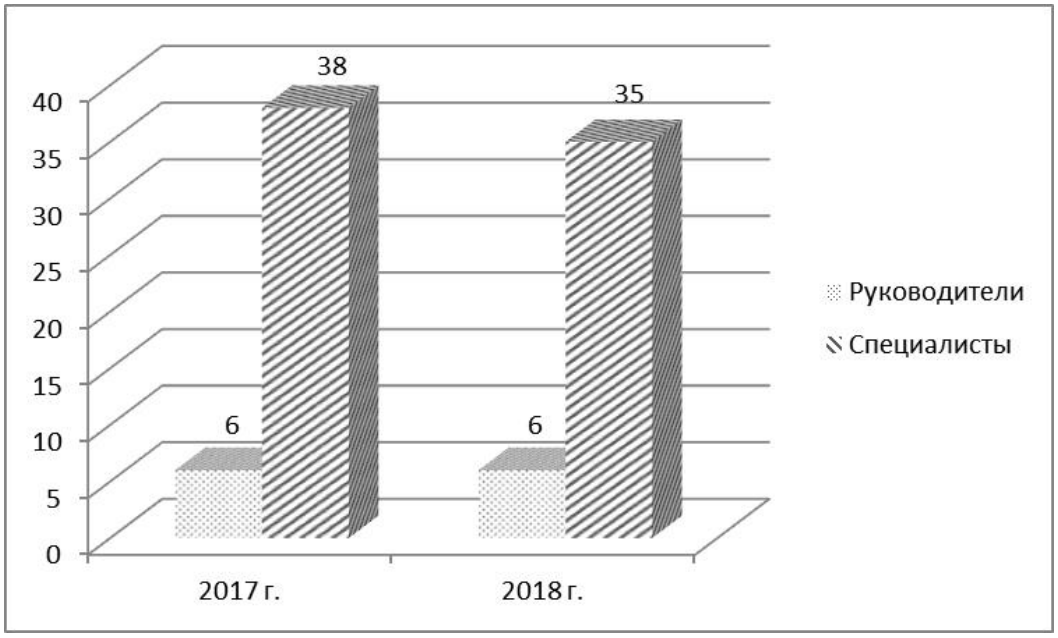


Рисунок 6 – Кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ»по категориям, %

В 2018 г. неизменной осталась численность руководителей, но при этом уменьшилось число специалистов до 35 сотрудников. Общая численность персонала в 2018 г. составила 41 человек. То, есть численность персонала в 2018 г. снизилась на 3 человека по сравнению с 2017 г. Данный факт является достаточно неблагоприятным, поэтому в дальнейшем необходимо выявить причины снижения численности сотрудников в МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Проведем исследование кадрового состава МБУ «Пензенский ТЮЗ» по уровню образования (таблица 5).

Таблица 5 - Кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ» по уровню образования

Категория работников	2017г.		2018 г.		Откл 2018/2017	
	чел	%	чел	%	Абс. (+/-)	Отн., %
Высшее	41	93,18	38	92,68	-3	92,68
Среднее специальное	3	6,82	3	7,32	-	-
Итого	44	100	41	100	-3	93,18

Исходя из данных таблицы 6, наблюдается снижение численности персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ» с высшим образованием и относительно

устойчивая численность персонала со средним специальным образованием (рисунок 7).

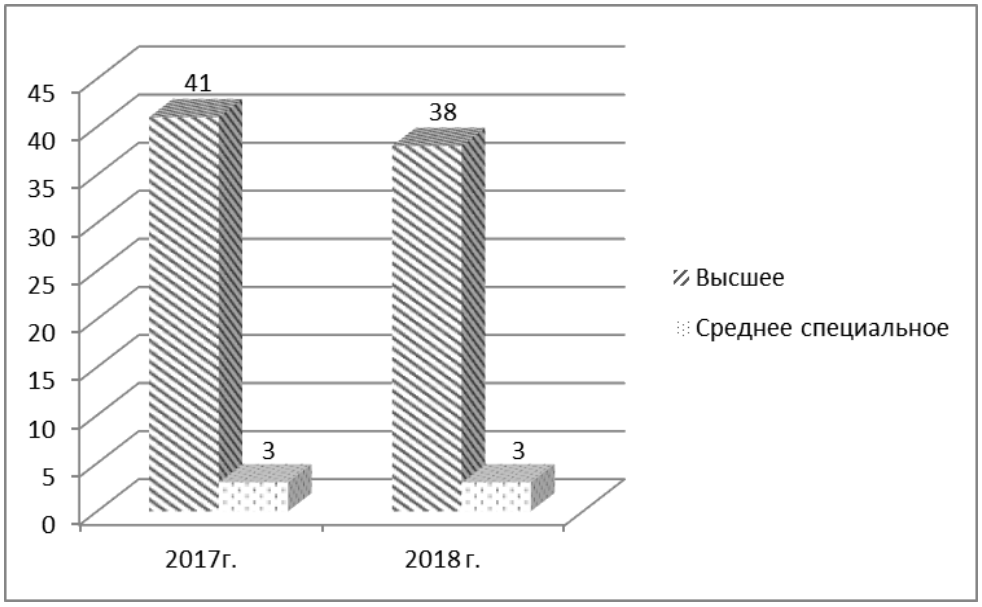


Рисунок 7 – Кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ» по уровню образования, %

Итак, удельный вес сотрудников с высшим образованием в 2017 г. был равен 93,18% в общей численности персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ», а сотрудников без высшего образования – 6,82%. Однако в 2018 г. данная ситуация изменилась и структура стала выглядеть следующим образом: сотрудники с высшим образованием – 92,68%, а с незаконченным высшим образованием – 7,32%.

Проанализируем кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ» по возрастному признаку (таблица 6).

Таблица 6 - Кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ» по возрастному признаку

Категория работников	2017 г.		2018 г.		Откл 2018/2017	
	чел	%	чел	%	Абс. (+/-)	Отн., %
18-30 лет	13	29,6	12	29,3	-1	92,31
31-40 лет	10	20,5	11	26,8	1	110
41 и более	21	49,9	18	43,9	-3	85,71
Итого	44	100	41	100	-3	93,18

Изменение кадрового состава МБУ «Пензенский ТЮЗ» по возрастному признаку за 2017-2018 годы в динамике можно увидеть на рисунке 8.

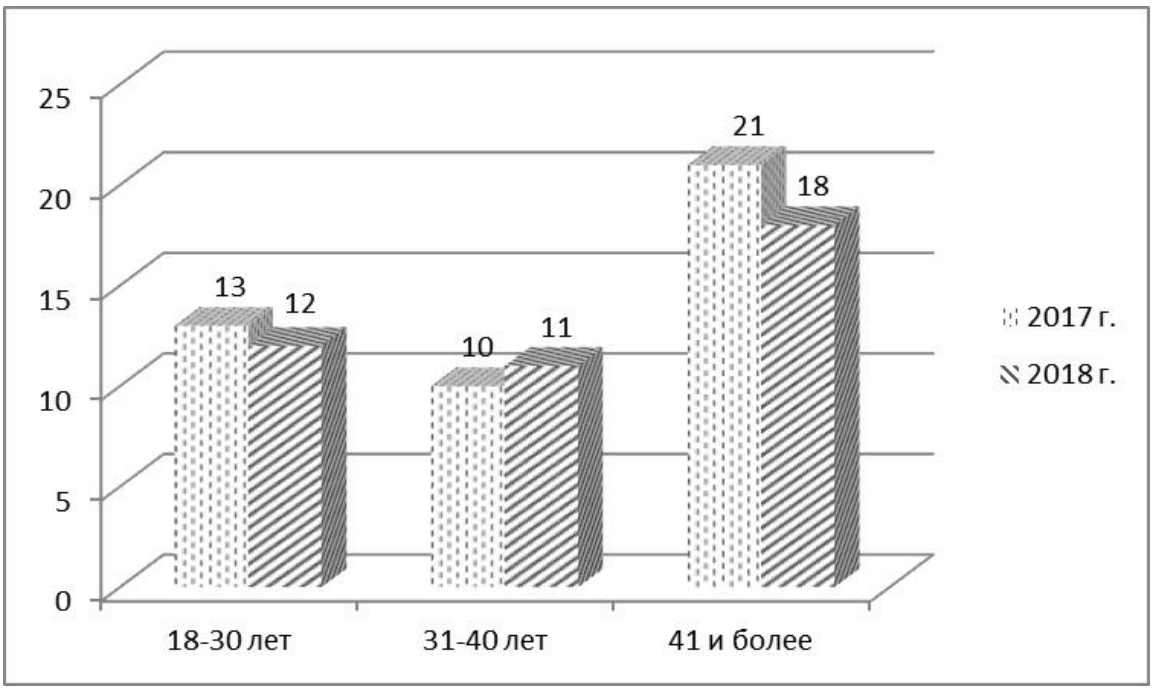


Рисунок 8 - Кадровый состав МБУ «Пензенский ТЮЗ» по возрастному признаку, %

Таким образом, в МБУ «Пензенский ТЮЗ» работало в 2017 г. 13 сотрудников в возрасте 18-30 лет, 10 сотрудников в возрасте 31-40 лет и 21 сотрудников в возрасте 41 и более лет. В 2018 г. в МБУ «Пензенский ТЮЗ» изменилась численность сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет – уменьшилась на 1 человека и стала равна 12 человек. В возрасте 31-40 лет – 11 человек и 18 человек в возрасте 41 и более лет.

Показатели движения персонала представлены в таблице 7.

В 2017-2018 годы текучесть персонала находится выше нормы текучести, составляющей 8-10%, однако наблюдается её ежегодное падение. Соответственно растёт коэффициент постоянства персонала и в 2017 году достигает наивысшего значения – 76%.

Таблица 7 - Движение персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ» за 2017-2018 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017	
			Абс., (+/-)	Отн., %
Среднесписочная численность персонала, чел	44	41	-3	93,18
Количество прибывших, чел.	16	10	-6	62,5
Количество уволившихся, чел., в т.ч.:	14	13	-1	92,86
Количество уволившихся по собственному желанию, чел	12	11	-1	91,67

Таблица 7 - Движение персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ» за 2017-2018 гг.

Количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	2	0	100
Количество работников проработавших весь год, чел.	30	28	-2	93,33
-по приему	0,36	0,24	-0,120	-
-по выбытию	0,318	0,317	-0,001	-
Коэффициент текучести	0,318	0,317	-0,001	-
Коэффициент постоянства	0,682	0,683	0,001	-

Динамику текучести и постоянства персонала в МБУ «Пензенский ТЮЗ» можно проследить на рисунке 9.

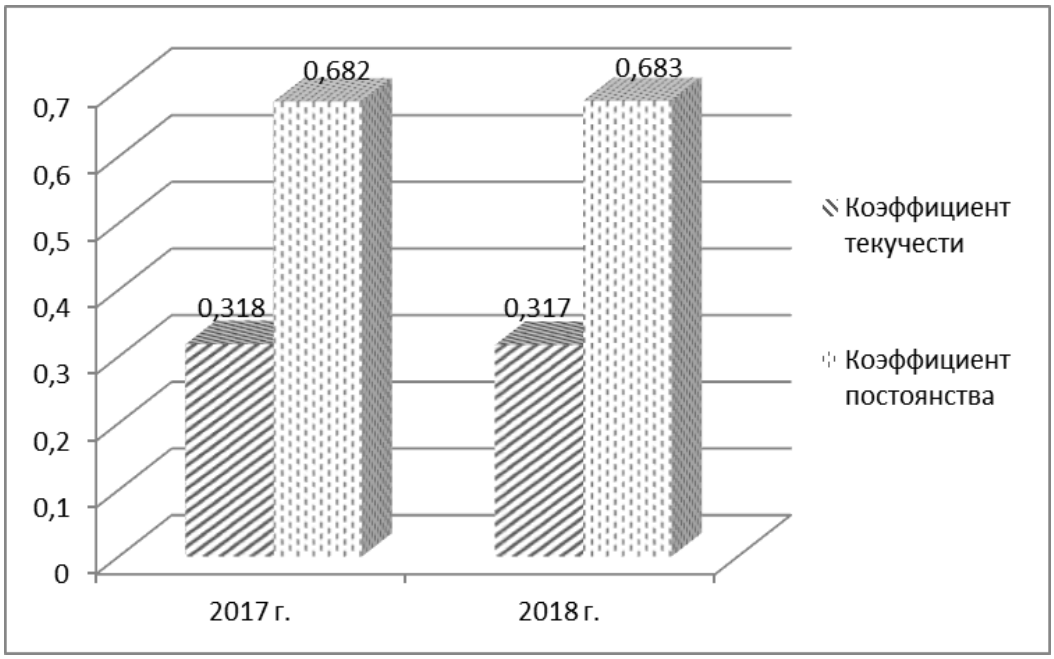


Рисунок 9 - Динамика движения персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ» за 2017-2018 гг., %

Итак, в целом следует обобщить, что в МБУ «Пензенский ТЮЗ» наблюдается негативная тенденция снижения численности персонала. Поэтому, в первую очередь, необходимо вывить причины текучести кадров МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Кадровая политика нацелена на осуществление мероприятий по постоянному повышению квалификации персонала, подготовке, переподготовке, так как персонал является ключевым ресурсом организации.

В данном случае от квалификации кадрового состава зависит качество оказания услуг, удовлетворенность клиентов, а соответственно и прибыль учредителей.

Работу с кадрами в МБУ «Пензенский ТЮЗ» осуществляет HR-менеджер. На него возложены различные обязанности по подбору, подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников. Важным средством профессионального развития персонала является процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала - процесс непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков работникам.

Управление персоналом реализуется на основе положений документа «О кадровой политике МБУ «Пензенский ТЮЗ» (приложение В) В данном документе описанные положения об управлении персоналом, оплате труда, мотивации, замещении должностей, делегировании полномочий, обучении и повышении квалификации и т.д. Рассмотрим детальнее порядок реализации кадровой политики МБУ «Пензенский ТЮЗ».

В таблице представлены курсы повышения квалификации, которые предоставляет организация своим работникам (таблица 8).

Таблица 8 - Расходы на обучение персонала

Наименование затрат	Сумма, руб./год.
Курсы повышения квалификации	125000
Обучение делопроизводству	45000
Курсы ПК	40000
Курсы по охране труда и жизнедеятельности	40000
Курсы пожарной безопасности	50000
Итого	300000

Итак, потребности, связанные с выполнением обязанностей, определяются на основе заявлений руководителей отделов и самих работников, путем проведения опросов руководителей (специалист по кадрам беседует с руководителями о потребностях подчиненных в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации.

МБУ «Пензенский ТЮЗ» не имеет возможности проводить эффективную мотивацию персонала с помощью материальных методов.

Однако, имеет определенную систему мотивации труда персонала с помощью нематериальных методов.

К нематериальным методам мотивации труда персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ» относится поощрение грамотами и листами благодарности.

Кроме того, каждый год на базе МБУ «Пензенский ТЮЗ», отделом кадров формируется группа работников, по мнению руководства имеющих потенциал для профессионального роста. Именно этих работников по их желанию отправляют на повышение квалификации.

Затраты на финансирование политики по повышению квалификации работников с последующей выдачей сертификатов представлено в таблице 9.

Таблица 9 - Затраты на повышение квалификации персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Наименование образовательной программы	Затраты на повышение квалификации одного работника, руб.	Число сотрудников, принявших участие в повышении квалификации, чел.	Всего затраты на повышение квалификации, руб.
Программа повышения квалификации преподавателей	6835	11	75200
Программа повышения квалификации обслуживающего персонала	3600	14	50400
Всего затрат, руб.	-	25	125600

Повышение квалификации сотрудников предоставляет им возможность карьерного роста и получения более высокооплачиваемой должности в МБУ «Пензенский ТЮЗ». Руководство МБУ «Пензенский ТЮЗ» считает, что такие меры позволяют добиться того, что сотрудники реже задумываются об увольнении.

Кроме того, руководство МБУ «Пензенский ТЮЗ» выдает надбавки, которые устанавливаются отдельным сотрудникам МБУ «Пензенский ТЮЗ» за высокие трудовые успехи, выполнение уникальных обязанностей, ключевые компетенции.

Итак, ежегодно к Новому Году МБУ «Пензенский ТЮЗ» вручает сертификаты сотрудникам, которые сделали максимальный вклад в развитие деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ». Расходы на вручение данных сертификатов составляет 5000 руб.

Руководство МБУ «Пензенский ТЮЗ», осуществляет доплаты, которые устанавливаются сотрудникам МБУ «Пензенский ТЮЗ» за:

- выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- сверхурочные работы;
- совмещение должностей;
- наставничество;
- выполнение обязанностей, требующих большой ответственности.

Сегодня МБУ «Пензенский ТЮЗ» обеспечивает для всех сотрудников следующий стандартный социальный пакет.

Эффективность нематериального стимулирования в коллективе зависит, прежде всего, от руководителя. Так, рабочий климат в коллективе создается руководителями МБУ «Пензенский ТЮЗ» путем:

- предоставления возможности профессионального и карьерного роста, ротации персонала;
- информирования сотрудников о целях, задачах МБУ «Пензенский ТЮЗ», оценке работы сотрудников (как положительной, так и отрицательной);
- предоставление возможности работнику самостоятельно принимать решения в пределах своих полномочий;
- делегирование ответственности и полномочий.

Итак, в МБУ «Пензенский ТЮЗ» реализуется кадровая политика, которая формируется на отборе квалифицированных кадров для проведения обучения, а также сотрудников для участия в обучении с целью их развития и повышения квалификации. Политика управления персоналом в целом соответствует действующему законодательству РФ.

Важно отметить основные проблемы кадровой политики организации.

Основными проблемами кадровой политикиМБУ «Пензенский ТЮЗ» являются:

- многоуровневость процесса подбора персонала;

- недостаточная информированность сотрудников об основных аспектах перемещения между должностями при открытии вакансии;

- отсутствие эффективной системы мотивации и неудовлетворенность многих сотрудников работой в организации.

И как следствие, одной из главных проблем является достаточное частое возникновение конфликтных ситуаций, которые обусловлены тем, что организация, ориентирована на результат. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Однако, организация не является дружественным местом работы, конфликты возникают часто на почве неорганизованной системы управления персоналом, мотивации труда персонала, порождаемой конфликтами как между рядовыми сотрудниками, так и между рядовыми сотрудниками и руководством. Руководство в свою очередь не стремится сглаживать конфликты, а считает их стимулом развития персонала и роста эффективности деятельности организации.

Однако, как видно, разработанная кадровая политика и реализуемая в рамках её программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала дает сбой, который заключается в неверном выборе сотрудников для прохождения повышения квалификации, недостатках формирования графика проведения обучения, длительности процесса обучения, необходимости отрыва от рабочего процесса, невозможности осуществления удаленного процесса обучения.

А это означает, что уровень квалификации сотрудников, предпочтения в процессе обучения, умение качественно выполнять должностные обязанности могут развиваться неправильно. Таким образом, действующая кадровая политика, хотя и является достаточно развитой и современной, но

при этом не приносит должного эффекта и желаемого результата.

Основным стилем поведения сотрудников организации является «борьба», или «конкуренция» - тип поведения, при котором в конфликте максимально учитываются и удовлетворяются собственные интересы и минимально - интересы оппонента.

Основными причинами конфликтов в коллективе театра являются расхождения в различных убеждениях работников, мнений на поставленные задачи и пути их решения, конфликтность по причине авторитета некоторых сотрудников, а также неравномерная мотивация и поощрение сотрудников. При этом, нехватка ресурсов не является основной причиной конфликтов.

У МБУ «Пензенский ТЮЗ» в рамках кадровой политики отсутствует система управления конфликтами, и это беспокоит большую часть коллектива. Можно полагать, что конфликтные ситуации и стали основной причиной текучести кадров, что в дальнейшем может еще более негативно отразиться на финансовых результатах деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Текучесть кадров в МБУ «Пензенский ТЮЗ» можно объяснить такой причиной, как частые конфликтные ситуации в ходе рабочего процесса и отсутствие слаженной системы управления конфликтами со стороны руководства организации.

Проанализировав проблемы, были предложены следующие направления по совершенствованию кадровой политики:

1. Совершенствование организационной структуры: внедрения должности психолога-конфликтолога в отделе управления персоналом.

2. Разработка и введение в действие «Стандарта этики коммуникаций».

3. Введение первоочередного правила участия в собеседованиях на повышение для действующих сотрудников.

4. Своевременное информирование сотрудников: рекомендуется специалисту по кадрам публиковать детальную информацию об открывшихся вакансиях, требованиям к ним и должностным обязанностям.

5. Усовершенствование системы поощрения сотрудников.

Рассмотрим их более подробно.

1. Первым мероприятием является привлечение в штат психолога-конфликтолога для осуществления постоянной работы по предупреждению и устранению конфликтов в организации. В таблице 10 представлены затраты на услуги психолога-конфликтолога.

Таблица 10 - Затраты на оплату услуг внештатного психолога-конфликтолога

Наименование затрат	Затраты, руб.	Количество, мес.	Итого, руб.
Заработная плата с отчислениями психолога-конфликтолога	15000	12 мес.	180000

В данном случае затраты на привлечение сотрудника на должность психолога-конфликтолога составят 15000 руб. в месяц. Учитывая сложную ситуацию с конфликтами в организации и невозможностью самостоятельного их регулирования руководством, предполагается, что внештатный специалист будет привлекаться ежемесячно в течении года. Данного периода будет достаточно, чтобы диагностировать ситуацию, выявить причины, провести беседы со всеми сотрудниками и научить их выстраивать отношения, решать конфликтные ситуации и возможно даже предотвращать их. Данное мероприятие позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе.

2. Следующим мероприятием станет разработка «Стандарта этики коммуникаций», который будет содержать необходимую информацию новым и действующим сотрудникам МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Согласно данному стандарту каждый член МБУ «Пензенский ТЮЗ» обязуется:

- ознакомиться с положениями «Стандарта этики» и руководствоваться ими в ежедневной работе, избегать ненадлежащего поведения;

- знать и соблюдать положения внутренних политик, применимых для работы в организации;

- с уважением относиться к коллегам по работе, оказывать поддержку

новым сотрудникам;

- выполнять положения данного «Стандарта».

Для того, чтобы мотивировать сотрудников руководствоваться данным Стандартом необходимо поощрять их, и в основном рекомендуется использовать метод «пряника», так как применение метода «кнута» уже присутствует в подходе руководства персоналом и вызывает негативное отношение.

3. Следующим мероприятием является введение первоочередного правила участия в собеседованиях на повышение для действующих сотрудников. Ранее руководство МБУ «Пензенский ТЮЗ» не позволяло действующим сотрудникам участвовать в собеседованиях на повышение, а привлекало кандидатов только «из вне», так называемых «внешних адаптантов».

Таким образом, в собеседованиях участвовали только новые кандидаты, а данный факт порождал конфликты между подчиненными и руководством, что способствовало текучести кадров.

4. Рекомендуется своевременное и детальное информирование сотрудников театра об открывшихся вакансиях, требованиям к ним и должностным обязанностям. А также рекомендуется обсуждать с кандидатами на должность требования к вакансии и их ожидания, а также совместимость этих ожиданий и требований.

Таким образом, возможно, будет предотвращена текучесть кадров по причине позднего выявления несоответствия вакансии ожиданиям соискателей и последующего возникновения конфликтов между сотрудниками и отделом кадров.

6. С целью предотвращения конфликтов в организации МБУ «Пензенский ТЮЗ» рекомендуется внедрить систему поощрения сотрудников, которая будет включать подарочные сертификаты на приобретение продукции в сети магазинов и проведение конкурса «Сотрудник Года».

Далее проведем экономическое обоснование предложенных мероприятий: определим затраты, экономический эффект и эффективность от их внедрения (таблица 11).

Таблица 11 - Эффективность привлечения психолога-конфликтолога

Наименование показателей	2018	2020	Откл 2020/2018	
			Абс. (+/-)	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	4245,6	4514,1	268,5	6,32
Затраты, тыс. руб.	-	180	-	-
Эффективность, %	-	25,07	-	-

Эффективность мероприятия составляет 25,07 %.

Эффективность системы поощрения сотрудников представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Эффективность системы поощрения сотрудников

Наименование показателей	2018	2020	Откл 2020/2018	
			Абс. (+/-)	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	4245,6	4514,1	268,5	6,32
Затраты, тыс. руб.	-	135	-	-
Эффективность	-	33,43	-	-

Эффективность мероприятия составляет 33,43 %. Эффективность ероприятия «Стандарт этики коммуникаций» представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Эффективность мероприятия «Стандарт этики коммуникаций»

Наименование показателей	2018	2020	Откл 2020/2018	
			Абс. (+/-)	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	4245,6	4514,1	268,5	6,32
Затраты, тыс. руб.	-	111	-	-
Эффективность, %	-	40,66	-	-

Эффективность мероприятия составляет 40,66 %. С целью оценки эффективности проекта по совершенствованию процесса устранения конфликтных ситуаций МБУ «Пензенский ТЮЗ» далее необходимо провести анализ финансово-экономических показателей деятельности организации (таблица 14).

Таблица 14 - Структура персонала МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Категории работников	Численность, чел.			Структура персонала, %		
	2018	2020	Темп роста, %	2018	2020	Изменение (+/-)

Руководители	6	6	0	14,63	13,64	-0,99
Специалисты	35	38	8,57	85,37	86,36	-0,99
Всего	41	44	7,32	100	100	0

Так, исходя из таблицы общая численность работников в 2020 г. увеличится на 7,32%. Количество руководитель осталось неизменно, а количество специалистов вырастет на 8,57% в 2018 г. Основные прогнозные экономические показатели деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ» представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Основные прогнозные экономические показатели деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ»

Наименование показателей	2018	2020	Откл 2020/2018	
			Абс. (+/-)	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	4245,6	4514,1	268,5	6,32
Среднесписочная численность персонала, чел.	41	44	3	7,32
Выработка на одного работника, руб.	103,55	102,59	-0,96	-0,93
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	922,5	1034	111,5	12,09
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб.	22,5	23,5	1	4,44
Себестоимость, тыс. руб.	3388,5	3279,4	-109,1	-3,22

Исходя из таблицы в 2020 г. выручка увеличилась на 268,5 тыс. руб. Среднесписочная численность персонала выросла на 7,32% за анализируемый период. При этом выработка на одного работника снизится на 0,93%. Фонд оплаты труда вырастет в 2020 г. по сравнению с 2018 г. на 111,5 тыс. руб., т.к. вырастет среднемесячная заработная плата на 1 работника на 4,44%. Себестоимость несколько снизится за анализируемый период на 3,22% или 109,1 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия скорректируют направления кадровой политики исследуемой организации, что позволит повысить эффективность управления персоналом МБУ «Пензенский ТЮЗ», а также уменьшить вероятность возникновения конфликтных ситуаций, снизить текучесть кадров в целом.

Социальная эффективность и организационные возможности предлагаемых мероприятий представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Социальная эффективность и организационные возможности предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Социальный результат мероприятий	Организационные возможности мероприятий
Привлечение психолога-конфликтолога и его работа с коллективом МБУ «Пензенский ТЮЗ» по решению и устранению конфликтных ситуаций	Решение конфликтных ситуаций	Устранение текучести кадров
Разработка «Стандарта этики коммуникаций»	Повышение эффективности коммуникаций	Повышение эффективности труда персонала
Публикация детальной информации о вакансиях, а также требованиях и должностных обязанностях	Удовлетворенность сотрудников	Устранение текучести кадров
Поощрение сотрудников	Приверженность персонала	Устранение текучести кадров
Первоочередное право для участия в собеседованиях на повышение для действующих сотрудников;	Удовлетворенность сотрудников	Возможность продвижения по карьерной лестнице

Таким образом, реализуя вышеобозначенные мероприятия, МБУ «Пензенский ТЮЗ» сможет уверенно расширять деятельность, а сотрудники МБУ «Пензенский ТЮЗ» будут сосредоточены на выполнении своих должностных обязанностей.

Итак, исходя из предложенных мероприятий, ожидается, что текучесть кадров снизится, а также руководство сможет увеличить штат сотрудников. И они не будут задумываться об увольнении из организации, так как все основные проблемные места в деятельности организации и в трудовом процессе будут устранены благодаря разработанным мероприятиям по совершенствованию кадровой политики МБУ «Пензенский ТЮЗ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в результате исследования были решены поставленные задачи.

Дано определение понятию «кадровая политика», её сущность и содержание, значение в деятельности организации, рассмотрены механизм и факторы формирования кадровой политики. Кроме того, были исследованы особенности кадровой политики организаций сферы культуры.

Механизм формирования кадровой политики заключается в задействовании всех ресурсов, включая кадровый потенциал и стиль руководства с учётом внешних и внутренних факторов для реализации поставленной цели и задач по формированию кадрового состава, развитию персонала, мотивации и стимулирования труда.

К сожалению, кадровая политика зачастую осуществляется на основе интуиции и опыта руководителей без учета теоретических и практических разработок в этой сфере.

Таким образом, для успешного функционирования организации необходимо уделять первоочередное внимание формированию кадровой политики, систематически проводить её анализ и анализ использования человеческих ресурсов организации, своевременно определять кадровые потребности и рассматривать кадровую политику на стратегическом уровне.

Ключевыми компонентами кадровой политики зарубежных организаций сферы культуры являются диверсификация и привлечение в качестве приоритетных направлений реализации стратегии организации; разветвленная учебная программа для творческого состава по росту их профессиональных компетенций («Метрополитен Опера Нью-Йорк» (США).

Кадровая политика японского театра «Кегэн» базируется на основных принципах японского менеджмента (гласность и корпоративные ценности, создание обстановки доверия, гарантии занятости; управление, ориентированное на качество; поддержание чистоты и порядка и др.) и акцентирует важность соблюдения основных прав человека и личного

достоинства, недопущении дискриминации и нарушении прав человека, обеспечивает возможности для роста работников, стремится сформировать систему управления человеческими ресурсами и рабочих мест в соответствии с характеристиками и талантов работников.

Основной целью кадровой политики «Королевского Театра Дании» является создание постоянных и надежных рабочих мест для всех талантливых работников путем тщательного планирования в тесном сотрудничестве руководства и работников. Труд работников «Королевского Театра Дании» должен оплачиваться должным образом с учетом условий труда, личных достижений, результатов.

Можно отметить, что зарубежный опыт собрал множество положительных тенденций кадровой политики, что однозначно стоит использовать на практике отечественными организациями.

В России к персоналу, работающему в организациях сферы культуры, предъявляются как общие, так и специфические требования, относящиеся к особенностям профессии – четкая направленность на продуктивную творческую деятельность, на работу с различными слоями населения, способность к публичной уверенной импровизации и т.д.

Например, данные нормы находят отражение в кадровой политике Пензенского Драматического театра и заключаются в тщательном подборе сотрудников в соответствии с профессиональным способностями и особенностями и тщательному соответствию критериям каждой отдельной должности, также отмечаются в создании благоприятного климата в коллективе и мотивационной политике.

Обобщая зарубежный и отечественный опыт можно сформулировать главную цель кадровой политики организаций сферы культуры: обеспечение кадрами, их эффективное использование, профессиональное, творческое и социальное развитие.

В МБУ «Пензенский театр юного зрителя» реализуется кадровая политика, которая формируется на отборе квалифицированных кадров с

целью их развития и повышения квалификации. Политика управления персоналом в целом соответствует действующему законодательству РФ.

Основными проблемами кадровой политики МБУ «Пензенский ТЮЗ» являются: многоуровневость процесса подбора персонала; недостаточная информированность сотрудников об основных аспектах перемещения между должностями при открытии вакансии; отсутствие эффективной системы мотивации и неудовлетворенность многих сотрудников работой в организации.

МБУ «Пензенский ТЮЗ» в рамках кадровой политики отсутствует система управления конфликтами, и это беспокоит большую часть коллектива. Можно считать, что конфликтные ситуации и стали основной причиной текучести кадров, что в дальнейшем может еще более негативно отразиться на результатах деятельности МБУ «Пензенский ТЮЗ».

Проанализировав проблемы, были предложены следующие направления по совершенствованию кадровой политики в организации:

1. Совершенствование организационной структуры: внедрения должности психолога-конфликтолога в отделе управления персоналом.

2. Разработка и введение в действие «Стандарта этики коммуникаций».

3. Введение первоочередного правила участия в собеседованиях на повышение для действующих сотрудников.

4. Своевременное информирование сотрудников: рекомендуется специалисту по кадрам публиковать детальную информацию об открывшихся вакансиях, требованиям к ним и должностным обязанностям.

5. Усовершенствование системы поощрения сотрудников.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит устранить основные проблемные места в деятельности организации и в трудовом процессе, скорректировать направления кадровой политики исследуемой организации, что позволит повысить эффективность управления персоналом МБУ «Пензенский ТЮЗ», а также уменьшить вероятность возникновения конфликтных ситуаций, снизить текучесть кадров в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмент: учебное пособие / Андреева И. Н. - СПб.: БХВ-Петербург, 2016. - 416 с.
2. Багирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / Багирова И. Х. // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2016. - №4(6). - С. 16-21.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / БазаровТ. Ю. - М.:Академия, 2016. - 224 с.
4. Барышева, А. В. Мотивация: монография / Барышева А. В. - СПб.: Питер, 2017. - 265 с.
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебное пособие / БухалковМ. И. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.
6. Валишин, Е. Н. Кадровая политика организации: теория и практика: учебноепособие/ Валишин Е. Н. - М.: Кнорус, 2016. – 282 с.
7. Глухенькая, Н. М. Исследование систем управления персоналом: интеграционный подход / Глухенькая Н. М. // Фундаментальные исследования. - 2016. - № 2-14. - С. 3019-3022.
8. Демин, А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник для магистров / Демин А.А. – М.: Юрайт, 2019. – 356 с.
9. Документ о кадровой политике МБУ «Пензенский театр юного зрителя», 2018. – 32 с.
10. Иванова, С. В. 50 советов по нематериальной мотивации: монография / Иванова С. В. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 178 с.
11. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебное пособие / Исаева О. М. - М.: Юрайт, 2018. - 246 с.
12. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Кафидов В. В. - СПб.: Питер, 2016. - 208 с.
13. Качество управления персоналом организации [Электронный

ресурс] - Режим доступа: http://infomanagement.ru/statya/Kachestvo_upravleniya.

14. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / Кибанов А. Я. - М.: Инфра-М, 2017. - 448 с.

15. Кибанов, А.Я. Кадроваяполитика и стратегияуправления персоналом: монография / Кибанов А. Я., Ивановская Л.В. – М.: Проспект, 2018. – 64 с.

16. Киеня, Е.А. Повышение эффективности кадровой политики предприятия: монография/ Киеня Е. - М.: Кнорус, 2016. – 64 с.

17. Козак, Н.Н. Кадровая политика организации: учебное пособие / Козак Н.Н. - М.: Издательские решения, 2016. – 82 с.

18. Коробкина, М. А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий / Коробкина М. А. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - №2. - С. 246–250.

19. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Кузьмина Н.М. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 168 с.

20. Кумков, А. Управление персоналом в государственных органах власти [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/15633.html

21. Левушкина, С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие / Левушкина С. В. - Ставрополь: Ставропольский гос. аграрный ун-т., 2015. - 168 с.

22. Лобанова Т. Трудовая мотивация персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.hr-director.ru/article/65759-qqq-15-m11-trudovaya-motivatsiya-personala

23. Максимцев, И. А. Управление персоналом: учебное пособие / Максимцев И. А. - М.: Юрайт-М, 2018. - 526 с.

24. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник / Маслова В. М. - М.: Юрайт, 2017. - 296 с.

25. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации: монография / Мерманн Э. - М.: Гуманитарный центр, 2016. - 176 с.

26. Митрофанова, А. Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации / Митрофанова А. Е. // Интернет-журнал Науковедение. - 2016. - № 1 (14). - С. 1-9.

27. Михайлова, А. С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом / Михайлова А. С. // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2016. - № 2 (3). - С. 135-140.

28. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: монография/ Одегов Ю. Г. - М.: Юрайт, 2018. – 260 с.

29. Осейчук, В. И. Теория государственного управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Осейчук. - М.: Юрайт, 2017. - 342 с.

30. Официальный сайт МБУ «Пензенский театр юного зрителя» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://tuzpenza.ru/

31. Официальный сайт практического журнала по работе с персоналом «Кадровое дело» [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://kdelo.ru/

32. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Родионова Е. А. - М.: Юрайт, 2016. - 280 с.

33. Руденко, А. М. Управление персоналом: учебное пособие / Руденко А. М. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 416 с.

34. Руденко, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Руденко Г.Г. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 242 с.

35. Самоукина, Н. В. Настольная книга менеджера по персоналу: монография / Самоукина Н. В. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 336 с.

36. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали лучше?: монография / Самоукина Н. В. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 240 с.

37. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью

кадров [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm

38. Сорочайкин, А. Н. Информационное общество и теория управления персоналом / Сорочайкин А. Н. // Основы экономики, управления и права. - 2016. - № 1. - С. 121-125.

39. Трейси, Б. Мотивация: монография / Трейси Б. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 280 с.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. от 16.12.2019). - М.: Проспект, 2020. - 224 с.

41. Турчинов, А. И. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих: монография / Турчинов А. И. - М.: РАГС, 2016. - 188 с.

42. Устав МБУ «Пензенский театр юного зрителя», 2015. – 30 с.

43. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / Черепанов В. В. - М.: Инфра-М, 2015. – 226 с.

44. Черноградский, А. Е. Кадровое обеспечение учреждений культуры и искусства / Черноградский А. Е. // Мир науки, культуры, образования. – 2017.- №3. – С. 219-221.

45. Штатное расписание МБУ «Пензенский театр юного зрителя», - 2019. – 24 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

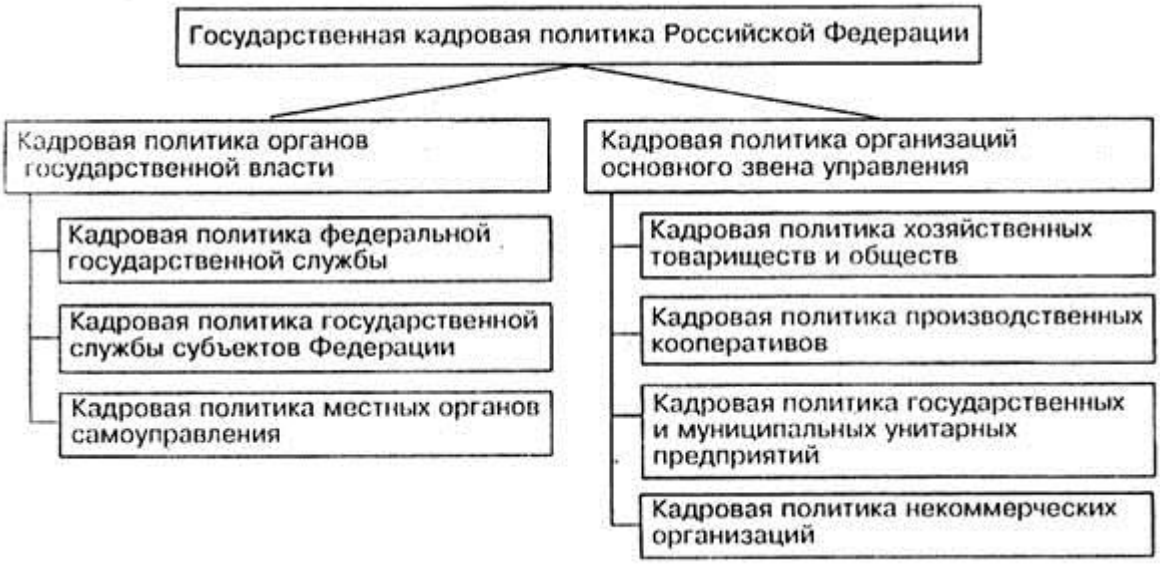
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Направления кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. соответствия 2. профессиональной компетенции 3. практических достижений 4. индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности 3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. конкурсности 2. ротации 3. индивидуальной подготовки 4. проверки делом 5. соответствия должности 6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе 2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях 4. Степень соответствии кандидата на должность в настоящий момент 5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: 1. отбора показателей оценки 2. оценки квалификации 3. оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности 3. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип: 1. повышения квалификации 2. самовыражения 3. саморазвития	1. Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Типы кадровой политики



ПРИЛОЖЕНИЕ В

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
МБУ «Пензенский театр юного зрителя» на 2017-2020 гг.

1.Общие положения.

Современные условия деятельности организации требуют создания эффективной системы управления персоналом, развития его кадрового потенциала.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику — главное направление в работе с кадрами, которая в свою очередь тесно связана со стратегией развития организации.

Кадровая политика определяет основные направления работы с персоналом на период 2017-2020 гг.

2. Основные термины и определения,используемые в кадровой политике.

Политика организации — совокупность мер и действий, направленных на достижение заведомо данного результата; деятельность организации (ее поведенческая модель) по реализации своих целей (интересов).

Кадровая политика – система теоретических знаний, идей, взглядов и принципов, осознанных и объективно сформулированных правил и норм, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы, приводящая человеческий ресурс в соответствие с установками Организации и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопрофессионального персонала.

Кадровая политика носит объективно-обусловленный характер и не может формироваться произвольно, в зависимости от взглядов и намерений руководителей. Её успех строится на знаниях о природе и социальной обусловленности профессиональных возможностей кадров в современных условиях и на перспективу.

Инновационная кадровая политика – система новых теоретических и организационно-практических идей, мероприятий, положенных в основу современной кадровой политики. Для инновационной кадровой политики характерны предпринимаемые меры, отличающиеся введением инноваций в научно-кадровой, профессионально-ориентационной, организационно-управленческой, социально-психологической и других сферах.

Механизмы реализации кадровой политики – комплекс правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность подбора и расстановки кадров организации, их адаптации, подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Принципы кадровой политики — основные руководящие правила, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов, лежащие в основе деятельности организации по разработке и претворению в жизнь кадровой политики.

Кадровый потенциал – общая количественная и качественная характеристика персонала как одного из видов ресурсов (скрытых возможностей), способность персонала решать стоящие перед организацией текущие и перспективные задачи. Определяется численностью персонала, его образовательным и профессионально — квалифицированным уровнем, личностными качествами, характеристиками трудовой и творческой активности, возрастной структурой работников.

Кадровый резерв – сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников, потенциально способных к руководящей

деятельности, прошедших целевую квалификационную подготовку и обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами для выдвижения на более высокие должности.

Кадровый аудит — один из инструментов управления кадровыми процессами.

Сущность кадрового аудита в организации сводится к диагностике причин возникающих проблем по вине персонала, а так же к оценке их важности и возможностей решения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации по их устранению. Кадровый аудит — это анализ факторов, влияющих на возникновение служебных рисков, связанных с неправильным подбором и использованием персонала, и выработка предложений по снижению воздействий этих рисков.

Персонал — постоянный состав работников (руководители, специалисты, рабочие, служащие), которые находятся в трудовых отношениях с организацией. Организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества, это капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – долгосрочные инвестиции в развитие организации.

Система управления персоналом (человеческим ресурсом) включает:

— управление кадрами (планирование потребности, отбор и оценка, профессиональная адаптация, создание кадрового резерва, развитие и обучение, перевод и увольнение);

— социальное управление (обеспечение занятости, создание благоприятных условий труда и отдыха, формирование благоприятного морально- психологического климата, стимулирование деловой и творческой активности, налаживание социального партнерства);

— разработку нормативов по труду (требования, положения, регламенты, графики, должностные инструкции, размер оплат, принципы мотивации и премирования);

Система мотивации – комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить качественный и произвольный труд работников, а так же привлечь в организацию талантливых специалистов и стимулировать раскрытие их потенциала. К материальным стимулам относятся: заработная плата, надбавки к должностному окладу; материальная помощь; премии; компенсационные выплаты; добровольное медицинское страхование; дополнительный отпуск; негосударственное пенсионное обеспечение. К нематериальным стимулам относятся: позитивная рабочая атмосфера; уважение в коллективе; безопасность; удовлетворенность своим трудом; слава и почет; интересная и престижная работа; возможность профессионального совершенствования.

Человеческий капитал — совокупность профессиональных знаний, навыков, опыта, информированности и контактов работника с учетом его культурно – личностной ориентации, мотивации, факторов физического здоровья, и морально- психологического состояния. Формируется в результате затрат времени, материальных средств и духовных сил.

Человеческий ресурс — совокупность качеств персонала (трудовых, профессионально-личностных, социальных и др.), позволяющих выполнять возложенные функции и занимать организационно-социальную и должностную позицию.

Управление персоналом (человеческим ресурсом) — система форм, правил,

методов и приемов воздействия на условия деятельности персонала, его интересы, поведение, формирование знаний, навыков в целях проведения активной кадровой политики.

3. Цели, задачи и содержание кадровой политики.

3.1. Целью кадровой политики является удовлетворение потребностей организации в кадровых ресурсах, обеспечивающих эффективное решение задач, возложенных на организацию.

3.2.Основные концептуальные задачи по реализации кадровой политики состоят в следующем:

— обеспечение развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом потребности организации, их рационального и эффективного использования;

— повышение профессионального уровня работников на основе дальнейшего развития системы многоуровневого непрерывного обучения;

— обеспечение правовой и социальной защиты работников организации;

— обеспечение работы Отдела кадров в соответствии с принципами и требованиями современной теории научного управления человеческими ресурсами.

3.3.Основным содержанием кадровой политики является организация работы с персоналом в соответствии со стратегией развития на период до 2020г., потребностями организации, социально-политической и экономической обстановкой, требованиями законодательства Российской Федерации.

3.4.Достижение целей и задач кадровой политики обеспечивается постоянным совершенствованием механизмов ее реализации, прежде всего, нормативно-правового, организационно-методического, информационного, финансово-экономического и материально-технического.

4.Основные принципы реализации кадровой политики.

Кадровая политика в организации реализуется на основе ряда основополагающих принципов.

4.1. Принцип законности предполагает:

— знание руководящим составом организации норм административного, трудового, гражданского, уголовного и других отраслей права в объеме занимаемой должности и их правильное применение;

— строгое соблюдение и исполнение всеми работниками организации Конституции Российской Федерации, Федеральных законов и иных нормативных правовых актов;

— неукоснительное соблюдение правовых требований и процедур в решении кадровых вопросов;

— соблюдение прав работников при приеме на работу и в ходе профессиональной деятельности.

4.2. Принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и нравственным качествам требует:

— выдвижения работников организации с учетом их профессиональной компетенции и личных заслуг;

— объективного подхода руководства организации к определению уровня профессионализма и компетентности работников, определения и применения конкретных

и ясных критериев оценки профессиональных, деловых личностных качеств, при подборе и расстановке кадров;

— непринятия субъективизма и протекции при назначении и продвижении работников организации;

— активного использования кадровых технологий оценки персонала – конкурсов, испытаний, аттестации, квалификационных экзаменов и т.д.

4.3. Принцип профессионализма и компетентности кадров определяет:

— наличие у работника специального образования, знаний, навыков и умений, связанных с характером его профессиональной деятельности;

— умение работника прогнозировать, планировать, организовывать, координировать и контролировать работу в рамках своей должности и профессии;

— стремление к постоянному повышению профессионального уровня компетентности в сфере своей деятельности.

4.4. Принцип сочетания систематического обновления и преемственности кадров требует:

— кадровой стабильности и сохранения опытных кадров в интересах производственной и управленческой деятельности организации;

— взвешенного и объективного подхода руководства организации к вопросам приема и увольнения персонала;

— поддержание в трудовом коллективе разумного баланса молодости и опыта;

— периодического обновления и омоложения кадров, привлечение к управленческим должностям новых энергичных, профессионально — подготовленных работников;

— активного использования технологий (ротация, выборность, перемещение и др.) в рамках законодательства Российской Федерации.

4.5. Принцип демократизма предполагает:

— коллегиальное решение кадровых назначений на руководящие должности;

— доверие и уважение к работникам, отношение к ним как к долгосрочному ресурсу;

— проведение конкурса в процессе назначения на руководящие должности в организации, в соответствии с внутренними документами организации.

4.6. Принцип гуманизма означает:

— уважение личности работника и создание возможностей и условий для его должностного роста в соответствии с заслугами;

— соблюдение социальной справедливости при решении кадровых вопросов;

— развитие инициативы, таланта, творческих способностей работников;

— оказание помощи в получении профессионального образования, в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации;

— удовлетворение информационной потребности персонала.

4.7. Принцип гласности требует:

— максимально возможной открытости по вопросам кадровой деятельности организации;

— проведение открытых конкурсов в организации на замещение вакантных должностей, в соответствии с внутренними документами организации;

— периодическая аттестация работников;

— оперативность, справедливость и гласность в принятии решений о поощрениях и

взысканиях.

5. Основные направления кадровой политики.

5.1. Формирование современных требований к работникам различных сфер деятельности и уровней управления в организации, совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров.

5.2. Подбор, адаптация и расстановка кадров на основе современных систем подбора и отбора персонала, с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств.

5.3. Разработка и внедрение программ развития персонала с целью решения текучих и перспективных задач.

5.4. Разработка и применение мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности работников, усиление стимулирующей роли оплаты труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры.

5.5. Формирование действенного кадрового резерва, привлечение и поддержка молодых специалистов, и организация постоянной работы с ними, подбор и рассмотрение кандидатов из числа работников организации для размещения на федеральном портале управленческих кадров в категориях «Базовый уровень» и «Перспективный уровень», включения в кадровый резерв.

5.6. Совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

5.7. Разработка социальных программ и мероприятий по поддержанию здоровья работников.

5.8. Разработка и использование инновационных механизмов, современных кадровых технологий и методик.

6. Последовательность и результаты реализации кадровой политики.

6.1. Реализацию программы планируется осуществить в три этапа:

— первый этап (программно-целевое) — 2017 год, формирование правовых, социально-экономических, морально-психологических, организационных, материально-технических и других условий, необходимых для реализации кадровой политики. Разработка основных документов и программ, определяющих организацию работы с персоналом и направленных на повышение его профессионального уровня, усиления мотивации и социальных гарантий, улучшение условий труда;

—второй этап (реализация) — 2018-2019 годы, осуществление комплексной реализации разработанных документов и программ, обеспечение постепенного достижения целей, содержания, основных направлений и принципов программы, переход на использование инновационных механизмов, современных технологий и методик в работе с персоналом, обеспечение эффективной работы трудового коллектива;

—третий этап (формирование кадрового потенциала) —2020 год, формирование кадрового потенциала организации, отвечающего по своим количественным и качественным параметрам, профессионально-квалификационной и возрастной структуре, результативности и конкурентоспособности перспективным потребностям.

6.2. Основными результатами мероприятий трех этапов должны стать:

— снижение масштабов оттока молодых и средневозрастных квалифицированных

кадров;

— увеличение ежегодного притока молодых специалистов;

— поддержание среднего возраста работников на постоянном уровне;

— создание кадрового резерва;

— создание действенной системы мотивации труда для работников;

— совершенствование системы адаптации вновь принятых на работу специалистов;

— внедрение эффективной системы аттестации специалистов;

— совершенствование эффективной системы профессионального обучения.

6.3. Для достижения оптимальных результатов необходимо провести ряд комплексных мероприятий, обеспечивающих реализацию поставленных целей:

6.3.1 разработка программы развития кадров;

6.3.2. доработка положений о структурных подразделениях по вопросам кадрового обеспечения, которые совместно с Отделом кадров должны осуществлять планирование потребности в кадрах, отбор, оценку и расстановку персонала;

6.3.3. повышение эффективности комплектования и использования кадрового потенциала организации;

6.3.4.совершенствование системы конкурсного отбора кандидатов на основе объективной и комплексной оценки;

6.3.5. разработка квалифицированных требований к кандидатам на основе научных методик изучения профессиональных и личностных качеств поступающих на работу;

6.3.6. разработка методик по планированию потребности в профессиональном обучении, профессиональной переподготовке и повышении квалификации персонала организации;

6.3.7. разработка примерного положения об аттестации работников, процедуры и методики проведения аттестации;

6.3.8. уточнение рекомендаций по составлению должностных регламентов и инструкций с целью сделать их четкими и соотнести с функциями и задачами, стоящими перед работниками;

6.3.9. уточнение критериев к кандидатам, зачисленным в резерв на замещение должностей руководителей;

6.3.10. уточнение системы мотивации труда работников, комплекса материальных и нематериальных (моральных) стимулов;

6.3.11. разработка и реализация планов повышения квалификации работников организации;

6.3.12. создание системы привлечения в организацию выпускников и студентов профессиональных учебных заведений, в том числе создание базы данных лучших студентов учебных заведений, готовых пойти на работу в организацию.

В зависимости от складывающейся социально- политической и экономической обстановки, требований законодательства Российской Федерации в программу в установленном порядке могут вноситься изменения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

УСТАВ

МБУ «Пензенский театр юного зрителя»

ПРИНЯТ

Общим собранием
трудового коллектива
Протокол № 2
«26» июля 2011 г.
Директор О.Г. Глущенко

УТВЕРЖДЕН
Приказом Управления культуры города Пензы
от «26» 07 2011 № 104

И.о. начальника Управления культуры
города Пензы
Ю.Н. Шумакова
«26» 07 2011 г.

СОГЛАСОВАНО
Начальник Управления по имущественным и градостроительным
отношениям администрации города Пензы
М.В. Муромская
2011 г.

ИФНС РОССИИ по Железнодорожному району г. Пензы
Копия изготовлена с устава ЮЛ /изменений к уставу/
ОГРН 1025801361530
при внесении в ЕГРЮЛ записи
от 29.07.2011
ГРН 2115834026273
Зам. начальника ИФНС

УСТАВ

МУНИЦИПАЛЬНОГО
БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
«ПЕНЗЕНСКИЙ ТЕАТР ЮНОГО ЗРИТЕЛЯ»
(редакция № 2)
(г. Пенза, ул. Тарханова 11 А)

г. Пенза
2011 год

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий Устав Муниципального бюджетного учреждения «Пензенский театр юного зрителя» (далее - Устав) регулирует деятельность Муниципального бюджетного учреждения «Пензенский театр юного зрителя» (далее – Театр).

Настоящий Устав Театра разработан в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12.01.1996 № 7 – ФЗ «О некоммерческих организациях».

1.2. Муниципальное бюджетное учреждение «Пензенский театр юного зрителя» переименовано из муниципального учреждения «Пензенский театр юного зрителя» на основании постановления администрации города Пензы от УКАЗАТЬ № УКАЗАТЬ «О переименовании муниципальных учреждений, подведомственных Управлению культуры города Пензы».

Театр является правопреемником прав и обязанностей муниципального учреждения «Пензенского театра юного зрителя».

Театр осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами органов государственной власти Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами органов государственной власти Пензенской области, Уставом города Пензы, иными нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, а также настоящим Уставом.

1.3. Учредителем Театра является:

Муниципальное образование город Пенза.

1.3.1. Администрация города Пензы принимает решения о реорганизации и ликвидации Театра, а также изменении его типа.

1.3.2. Полномочия собственника имущества Театра от имени муниципального образования город Пенза осуществляются Управлением по имущественным и градостроительным отношениям администрации города Пензы.

1.3.3. Полномочия учредителя по вопросам, не предусмотренным п.п. 1.3.1., 1.3.2. настоящего Устава осуществляет Управление культуры города Пензы.

1.4. Театр является некоммерческой организацией.

По своему статусу Театр является:

тип – муниципальное бюджетное учреждение;

По своей организационно-правовой форме Театр является муниципальным бюджетным учреждением.

1.5. Официальное полное наименование учреждения:

Муниципальное бюджетное учреждение «Пензенский театр юного зрителя».

Сокращенное наименование: МБУ «Пензенский ТЮЗ».

1.5.1. Местонахождение театра:

Юридический адрес: 440007, город Пенза, ул. Тарханова, 11А.

Фактический адрес: 440007 , город Пенза, ул. Тарханова, 11А.

1.6. Театр является юридическим лицом, находящимся в ведении Управления культуры города Пензы.

1.7. Театр является юридическим лицом с момента государственной регистрации, имеет имущество на праве оперативного управления, самостоятельный баланс, лицевые счета в Финансовом управлении города Пензы, иные счета, открываемые в соответствии с действующим законодательством, собственную печать, штампы и бланки документов со своим наименованием.

1.8. Собственником имущества Театра является муниципальное образование город Пенза.

1.9. Театр не несет ответственности по обязательствам собственника.

1.10. Театр отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом и иных правах, как закрепленным за бюджетным учреждением собственником имущества, так и приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением собственником этого имущества или приобретенного бюджетным учреждением за счет выделенных собственником имущества бюджетного учреждения средств, а также недвижимого имущества. Собственник имущества бюджетного учреждения не несет ответственности по обязательствам бюджетного учреждения.

1.11. Театр может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком от своего имени в судах.

1.12. Театр является некоммерческой организацией, не ставящей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Театр вправе осуществлять приносящую доход деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей и выполнения задач, ради которых оно создано и соответствует указанным целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах.

1.13. Основной деятельностью Театра признается деятельность, непосредственно направленная на достижение целей, ради которых оно создано. Исчерпывающий перечень видов деятельности, которые Театр может осуществлять в соответствии с целями его создания, определяется настоящим Уставом.

1.14. Театр самостоятельно формирует свою структуру за исключением создания, реорганизации, переименования и ликвидации филиалов.

1.15. В Театре не допускается создание организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций и осуществление их деятельности.

1.16. Театр, в целях выполнения стоящих перед ним задач в праве вести международную деятельность в порядке установленном действующим законодательством Российской Федерации.

1.17. Учреждение является муниципальным заказчиком.

1.18. Устав Театра, все изменения и дополнения к нему утверждаются Управлением культуры города Пензы, согласовывается с Управлением по имущественным и градостроительным отношениям администрации города Пензы и подлежат регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

2. ЦЕЛИ, ПРЕДМЕТ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕАТРА

2.1. Театр осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными законодательством Российской Федерации, Пензенской области, правовыми актами органов местного самоуправления и настоящим Уставом.

2.2. Предметом деятельности Театра является создание и публичное исполнение произведений драматического, музыкального, хореографического искусства – эстетической направленности.

Основная цель деятельности Театра: развитие театрального искусства и удовлетворения потребности населения в сценическом искусстве, создание условий для организации досуга и обеспечения жителей городского округа услугами организаций культуры (театрально-зрелищная услуга).

2.3. Для осуществления поставленной цели Театр осуществляет следующие виды деятельности:

- создание условий для организации досуга и обеспечения жителей городского округа услугами организаций культуры (театрально-зрелищная услуга).

- создание и показ спектаклей, организация и участие в проведении гастролей, концертов, проведение творческих вечеров, фестивалей и конкурсов, реализация билетов на указанные мероприятия;

- подготовка спектаклей, концертов, представлений по договорам юридическими и физическими лицами для показа на собственных или арендованных сценических площадках, по телевидению, для трансляции по радио, для съемок на кино, видео и иные материальные носители;

- организация мероприятий художественно-творческого характера, проводимых собственными силами или силами приглашенных коллективов, приглашенными исполнителями;

- предоставление другим организациям по договорам с ними постановочных услуг, сценических постановочных средств для проведения спектаклей и концертов;

- изготовление по заказам и договорам с другими юридическими и физическими лицами предметов художественного оформления спектаклей, концертов, представлений;

- предоставление сцен – площадок для проведения гастрольных и выездных мероприятий других театров, для осуществления совместных проектов и программ в соответствии с заключенными договорами;

- подготовка, тиражирование и реализация информационно-справочных изданий, копий видеоматериалов и фонограмм, связанных с художественно-творческой деятельностью театра;

- прокат костюмов, обуви, оборудования, реквизита, бутафории, гримерных, постижерных и иных принадлежностей;

- проведение рекламных акций, кинопоказов (видео);

- организация выставок, ярмарок;

- проведение и организация семинаров, конференций, мастер-классов и т.д.;

- оказание услуг по предоставлению звуко- и светооборудования;

- организация пунктов общественного питания;

- организация автостоянки;

- реализация сопутствующих услуг, предоставляемых зрителям театра.

2.4. Основными задачами Театра являются: формирование и удовлетворение средствами театрального искусства нравственно-эстетических, художественных и интеллектуальных потребностей детей, подростков, других категорий населения г. Пензы и Пензенской области;

- содействие развитию театрального искусства, повышению его роли в жизни общества;

- пропаганда достижений театральной культуры в г. Пензе и области, других регионах и за рубежом.

2.5. Для реализации основных целей и задач Театр имеет право:

- на предоставление постановочных услуг, сценических постановочных средств для проведения спектаклей и концертов по договорам;

- изготовление по заказам и договорам с юридическими и физическими лицами предметов художественного оформления спектаклей, концертов, представлений;

- проведение работы театральных кружков с целью организации содержательного досуга жителей города;

- предоставление сцен-площадок для проведения гастрольных и выездных мероприятий других театров, для осуществления совместных проектов и программ в соответствии с заключенными договорами;

- подготовка, тиражирование и реализация информационно-справочных изданий, копий видеоматериалов и фонограмм, связанных с художественно-творческой деятельности Театра;

- пошив костюмов (изготовление) и иных реквизитов;

- прокат костюмов, обуви, оборудования, реквизита, бутафории, гримерных, постижерных и иных принадлежностей;

- предоставление услуг по оформлению помещений;

- деятельность по организации ярмарок, выставок;

- реализация сопутствующих услуг, в том числе транспортных, предоставляемых зрителям Театра;

- привлечение к работе российских и зарубежных драматургов, художников, композиторов, музыкантов и других специалистов на договорной основе;

- участие в российских и международных фестивалях театрального искусства, других творческих проектах;

- оказание услуг по проведению презентаций, торжественных мероприятий, вечеров и т.д.;

- рекламную деятельность в области культуры и искусства;

- осуществление внешне-экономической деятельности в целях, соответствующих Уставу Театра, в порядке, установленном законодательством РФ;

- осуществление иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством, и не противоречащих предмету и основным задачам деятельности Театра.

2.6. Театр в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и субъекта РФ, несет ответственность за:

- невыполнение функций, отнесенных к компетенции Театра;

- невыполнение обязательств по охране труда и требований пожарной безопасности;

- выполнение иных функций, отнесенных к его компетенции.

2.7. Муниципальное задание для Театра в соответствии с предусмотренными его учредительными документами основными видами деятельности формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя.

Театр осуществляет в соответствии с муниципальным заданием и обязательствами перед страховщиком по обязательному социальному страхованию деятельность, связанную с выполнением работ, оказанием услуг, относящихся к его основным видам деятельности.

Театр не вправе отказаться от выполнения муниципального задания.

Уменьшение объема субсидии, предоставленной на выполнение муниципального задания, в течение срока его выполнения осуществляется только при соответствующем изменении муниципального задания.

2.8. Театр вправе сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания выполнять работы, 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.

2.9. Порядок формирования муниципального задания и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания определяются в соответствии с действующим законодательством.

3. УЧАСТНИКИ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

3.1. Все граждане, участвующие в организационной деятельности Театра составляют коллектив театра.

Структура Театра:

- административно-управленческий персонал;

- художественный персонал;

- артистический персонал;

- пошивочный цех;

- бутафорский цех;
- службы технического обеспечения спектаклей;
- службы пожарной, технической, охранной безопасности и эксплуатации Театра.

Театр вправе изменить структуру Театра для осуществления целей и выполнения задач, определенных настоящим Уставом.

Права и обязанности работников театра определяются законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом, Правилами внутреннего распорядка и должностными инструкциями.

Трудовые отношения между работниками и администрацией Театра регулируются трудовым договором, условия которого не могут противоречить законодательству Российской Федерации.

Назначение и увольнение работников Театра осуществляется руководителем Театра в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

3.2. Работники Театра имеют право:

- участвовать в управлении Театра в порядке, определяемом ее Уставом;
- избирать и быть избранными в художественный совет Театра и другие выборные органы, участвовать в обсуждении и решении вопросов деятельности Театра, в том числе через органы самоуправления и общественные организации;
- на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- на отдых, обеспечиваемый ограничением продолжительности рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных и праздничных дней, а также оплачиваемых ежегодных отпусков;
- защищать свою профессиональную честь и достоинство;
- получать необходимое организационное, учебно-методическое и материально-техническое обеспечение своей профессиональной деятельности в соответствии с уставом;
- на получение надбавок, доплат, а также выплат стимулирующего характера, устанавливаемых работникам в пределах утвержденного фонда оплаты труда согласно Положению о доплатах и надбавках.

3.3. Работники Театра обязаны соблюдать Устав Театра, Правила внутреннего трудового распорядка, строго следовать профессиональной этике, качественно выполнять возложенные на них должностные обязанности, соблюдать требования, правила, нормы по безопасности жизни и здоровья людей в процессе труда, по гигиене труда и производственной санитарии.

3.4. За нарушение без уважительных причин Правил внутреннего трудового распорядка, а также обязанностей, предусмотренных трудовым договором и должностной инструкцией, применяются меры дисциплинарного взыскания, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

4. ИМУЩЕСТВО И СТРУКТУРА ФИНАНСОВОЙ И ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕАТРА

4.1. Имущество Театра является муниципальной собственностью и закрепляется за ним на праве оперативного управления и иных правах в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Право оперативного управления и иные права возникают с момента фактической передачи имущества, оформленной соответствующим актом приема-передачи.

Земельный участок, необходимый для выполнения Театром своих уставных задач, предоставляется ему на праве постоянного (бессрочного) пользования.

4.2. Театр владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в соответствии с его уставной деятельностью и решениями собственника в рамках,

установленных законодательством Российской Федерации и Пензенской области, правовыми актами органов местного самоуправления.

4.3. Театр без согласия Учредителя не вправе распоряжаться особо ценным движимым имуществом, закрепленным за ним собственником или приобретенным Театром за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение такого имущества, а также недвижимым имуществом.

Остальным имуществом, Театр вправе распоряжаться самостоятельно, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Согласие на совершение Театром сделок с недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, находящимся в оперативном управлении Театра, оформляются решением Учредителя при наличии предварительного согласия Управлением по имущественным и градостроительным отношениям администрации города Пензы.

4.4. Решение об отнесении имущества к категории особо ценного движимого имущества принимается одновременно с принятием решения о закреплении указанного имущества за Театром или о выделении средств на его приобретение.

Под особо ценным движимым имуществом понимается движимое имущество, без которого осуществление бюджетным учреждением своей уставной деятельности будет существенно затруднено.

4.5. В случае сдачи в аренду в порядке, установленном действующим законодательством и настоящим Уставом, недвижимого имущества или особо ценного движимого имущества, закрепленных за Театром или приобретенных за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания такого имущества Учредителем не осуществляется.

4.6. В отношении закрепленного имущества Театр обязан:

– эффективно использовать имущество;

– обеспечивать сохранность и использование имущества строго по целевому назначению;

– не допускать ухудшения технического состояния имущества (это требование не распространяется на ухудшения, связанные с нормативным износом этого имущества в процессе эксплуатации);

– осуществлять капитальный и текущий ремонт имущества с возможным его улучшением в пределах выделенного финансирования;

– осуществлять амортизацию и восстановление изнашиваемой части имущества.

4.7. Имущество Театра составляют основные фонды и оборотные средства, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе Театра.

4.8. Источниками формирования имущества Театра являются:

- имущество, закрепленное за Театром на праве оперативного управления и иных правах;

- регулярные и единовременные поступления от Учредителя на выполнение муниципального задания;

- имущество, приобретенное за счет средств Театра, в том числе за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, разрешенной законодательством;

- добровольные имущественные взносы и пожертвования;

- выручка от реализации товаров, работ, услуг;

- иные источники, не запрещенные действующим законодательством.

4.9. Крупная сделка может быть совершена Театром только с предварительного согласия соответствующего органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя Театра в соответствии с действующим законодательством.

Понятие крупной сделки и порядок согласования определяются действующим законодательством.

Крупная сделка, совершенная с нарушением требований действующего законодательства может быть признана недействительной по иску Театра или его учредителя, если будет доказано, что другая сторона в сделке знала или должна была знать об отсутствии предварительного согласия учредителя бюджетного учреждения.

Руководитель Театра несет перед бюджетным учреждением ответственность в размере убытков, причиненных бюджетному учреждению в результате совершения крупной сделки с нарушением требований действующего законодательства, независимо от того, была ли эта сделка признана недействительной.

4.10. Театр вправе с согласия собственника передавать некоммерческим организациям в качестве их учредителя или участника денежные средства (если иное не установлено условиями их предоставления) и иное имущество, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за ним собственником или приобретенного Театром за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества, а также недвижимого имущества.

Порядок согласования определяется действующим законодательством.

4.11. Собственник имущества вправе изъять излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество, закрепленное им за Театром или либо приобретенное Театром за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение этого имущества. Имуществом, изъятым у Театра, собственник этого имущества вправе распорядиться по своему усмотрению.

4.12. Списание имущества, переданного Театру в оперативное управление, производится в установленном порядке по согласованию с уполномоченным органом. Включение и исключение из состава имущества, переданного в оперативное управление, оформляется дополнением к договору о закреплении имущества на праве оперативного управления.

4.13. В соответствии с задачами и функциями Театр:

- планирует свою деятельность на основе нормативных правовых актов в сфере культуры и приказов Управления культуры города Пензы;
- формирует организационно-штатную структуру, по мере необходимости создает новые и реорганизует действующие подразделения;
- устанавливает размеры должностных окладов, надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера в пределах имеющихся финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и областными нормативными правовыми актами;
- осуществляет оказание услуги населению художественно-эстетической направленности;
- осуществляет хозяйственную деятельность, строит свои отношения с другими учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе договоров;
- распоряжается денежными средствами от приносящей доход деятельности, остающимися после уплаты всех обязательных платежей;
- производит инвестиции, в развитие собственной культурной сферы, способствующих повышению доступности и качества услуг населения художественно-эстетической направленности;
- устанавливает цены и тарифы в соответствии с локальными актами Театра на основании действующего законодательства Российской Федерации;
- участвует в работе комиссий органов власти по вопросам, отнесенным к компетенции Театра;
- определяет состав и объем сведений, составляющих служебную и иную тайну, а также порядок их защиты в соответствии с федеральным законодательством;
- проводит конференции, семинары, совещания по вопросам, отнесенным к компетенции Театра;

- запрашивает и получает в установленном порядке от органов исполнительной власти и организаций информацию и материалы, необходимые для решения вопросов, входящих в компетенцию Театра;

- осуществляет сбор, обработку, хранение и передачу персональных данных работников, необходимых для осуществления деятельности, связанной с оформлением документов и предоставлением необходимой информации в:

- Пенсионный фонд Российской Федерации
- Инспекцию Федеральной налоговой службы
- Архивный фонд Российской Федерации
- Фонд социального страхования
- Министерство культуры и архива Пензенской области
- Правительство Пензенской области
- Управление Федеральной службы РФ по контролю за оборотом наркотиков по Пензенской области
- Военные комиссариаты
- Сберегательные банки Российской Федерации
- Органы государственной власти и местного самоуправления, в которые в соответствии с законодательством необходимо предоставлять персональные данные работников
- и другие.

Театр осуществляет другие права, соответствующие уставным задачам и не противоречащие действующему законодательству.

4.14. Театр обязан:

- представлять достоверную информацию о своей деятельности Управлению культуры города Пензы и другим органам, уполномоченным на осуществление контроля и надзора в соответствии с действующим законодательством;

- обеспечивать работникам Театра надлежащие материальные и социально-бытовые условия, а также безопасные условия труда и нести ответственность в установленном порядке за ущерб, причиненный их жизни и здоровью;

- обеспечивать в установленном порядке подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников Театра;

- осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования работников Театра;

- обеспечивать своевременно и в полном объеме выплату работникам заработной платы;

- нести ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.);

- проходить в установленном порядке аккредитацию и лицензирование;

- своевременно уплачивать налоги и сборы в порядке и размерах, определяемых законодательством о налогах и сборах;

-своевременно оплачивать расходы, связанные с потреблением топливно – энергетических ресурсов.

4.15. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания Театром осуществляется в виде субсидий в соответствии с действующим законодательством.

Основными источниками финансирования Театра являются:

- средства, выделяемые из муниципального бюджета;
- средства от оказания муниципальных услуг;
- средства, поступающие от приносящей доход деятельности;
- добровольные общественные взносы и пожертвования третьих лиц;
- иные источники, не запрещенные законодательством.

Театр не вправе размещать денежные средства на депозитах в кредитных

организациях, а также совершать сделки с ценными бумагами, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Театр осуществляет операции с поступающими ему в соответствии с законодательством средствами через лицевые счета, открываемые в порядке, установленном действующим законодательством.

4.16. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания осуществляется с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за Театром Учредителем или приобретенных Театром за счет средств, выделенных его Учредителем на приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки, с учетом мероприятий, направленных на развитие Театра, перечень которых определяется Учредителем.

4.17. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания, указанного в п.п. 2.8. – 2.10. осуществляется в виде субсидий из бюджета города Пензы и иных не запрещенных законодательством Российской Федерации источников.

4.18. Театр ведет оперативный, бухгалтерский, статистический учет и отчетность в порядке, установленном действующим законодательством, и несет ответственность за его достоверность.

4.19. Учредитель вправе непосредственно или через создаваемые им органы осуществлять контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью Театра.

5. УПРАВЛЕНИЕ ТЕАТРОМ

5.1. Руководство финансово-хозяйственной деятельностью Театра осуществляет его директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом начальника Управления культуры города Пензы по согласованию с главой администрации города Пензы.

5.2. Руководство творческой деятельностью Театра осуществляет его главный режиссер, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом начальника Управления культуры города Пензы.

5.3. Права и обязанности директора и главного режиссера Театра определяются действующим законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, настоящим Уставом и трудовыми договорами, должностными инструкциями.

5.4. Трудовые договоры с директором и главным режиссером Театра заключаются Учредителем впервые на срок до одного года. По результатам работы за данный период последующие договоры заключаются сроком до пяти лет.

5.5. Директор и главный режиссер Театра назначаются на должность из числа лиц, профессиональное образование и опыт работы которых соответствуют квалификационным требованиям по должностям директора и главного режиссера Театра.

5.6. Директор и главный режиссер Театра имеют право досрочно расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом Учредителя в письменной форме не позднее чем за две недели.

5.7. Учредитель имеет право принять решение о досрочном расторжении трудового договора с директором Театра, а также имеет право досрочно расторгнуть трудовой договор по основаниям, предусмотренным трудовым договором.

В случае расторжения трудового договора с директором Театра до истечения срока его действия по решению Учредителя, при отсутствии виновных действий (бездействия) директора, ему выплачивается компенсация за досрочное расторжение с ним трудового

договора в размере, определяемом трудовым договорам и действующим законодательством.

5.8.Директор Театра осуществляет текущее руководство деятельностью Театра и подотчетен Управлению культуры города Пензы.

Директор Театра осуществляет свою деятельность на принципах единоначалия, является распорядителем выделяемых Театру ассигнований, издает не противоречащие законодательству приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для всех работников Театра.

5.9. Директор Театра несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный Театру.

В случаях, предусмотренных федеральным законодательством, директор возмещает Театру убытки, причиненные его виновными действиями. При этом расчет убытков осуществляется в соответствии с нормами, предусмотренными гражданским законодательством.

5.10. Директору Театра совмещение его должности с другой руководящей должностью (кроме научной, научно-методической, педагогической деятельности) внутри и вне Театра запрещается.

5.11. Основные правила и обязанности директора Театра:

- действует без доверенности от Имени Театра, представляет его интересы в государственных и муниципальных органах и организациях всех форм собственности;
- распоряжается имуществом Театра в пределах, установленных действующим законодательством;
- решает вопросы расходования средств Театра и распределения прибыли в пределах полномочий, установленных действующим законодательством и настоящим Уставом;
- планирует деятельность Театра;
- утверждает со согласованию с Управлением культуры города Пензы штатное расписание Театра;
- определяет структуру, состав и задачи подразделений Театра в соответствии с целью и предметом деятельности Театра;
- выдает доверенности;
- утверждает внутренние документы Театра;
- несет ответственность за результаты финансово-хозяйственной деятельности Театра, оказание услуг населению в соответствии со стандартами качества;
- обеспечивать разработку и выполнение производственно-творческих и финансовых планов, направленных на достижение Театром его уставных целей;- утверждать по предъявлению главного режиссера календарные и перспективные репертуарные планы новых и капитально возобновляемых постановок, составы постановочных групп и исполнителей, эскизы и макеты оформления, планы и графики работ над новыми и капитально возобновляемыми постановками, определять их готовность и принимать решения об их публичном исполнении;
- организовывать работу по развитию творческих связей с коллективами предприятий, учреждений, организаций, предпринимателями с целью пропаганды театрального искусства и привлечения внебюджетных средств на его развитие;
- в пределах, установленных настоящим Уставом распоряжаться финансовыми средствами Театра в интересах его основной уставной деятельности;
- заключать договоры и соглашения давать доверенность на их заключение, без доверенности действовать от имени Театра и представлять его интересы в суде, в отношениях с любыми российскими и иностранными юридическими и физическими лицами;
- принимать решения о предъявлении от имени Театра претензий и исков к юридическим и физическим лицам в соответствии с законодательством РФ;

- открыть расчетный и иные счета в банках Российской Федерации;

- формировать и утверждать штатное расписание Театра в пределах имеющихся в распоряжении средств на оплату труда;

- назначать на должность и освобождать от должности работников Театра, заключать с ними трудовые договоры в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, принимать меры к обеспечению Театра квалифицированными кадрами специалистов, правильной расстановке и рациональному их использованию;

- обеспечивать выполнение всех обязательств перед Учредителем и партнерами, в том числе по заключаемым договорам;

- иные права и обязанности в соответствии с действующим законодательством.

5.12. Директор Театра несет ответственность за:

- надлежащее осуществление Театром целей и задач, определенных настоящим Уставом;

- творческие и экономические результаты работы Театра;

- сохранность, защиту и эффективное использование строго по назначению закрепленных за Театром объектов, имущества, выделяемых Театру бюджетных средств;

-соблюдение в театре требований трудовой, финансовой, хозяйственной, бухгалтерской и иной государственной дисциплины;

-жизнь и здоровье работников и посетителей Театра, поддержание в Театре необходимого режима пожарной, технической и охранной безопасности;

- обеспечение в Театре надлежащего порядка и дисциплины, соблюдение работниками Театра своих должностных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка;

- создание и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе Театра;

- проведение эффективной кадровой политики (подбор, обучение и расстановку кадров, недопустимость массовых увольнений работников и т.п.);

-своевременное и точное исполнение не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации приказов и распоряжений Учредителя.

5.13. Основные права и обязанности главного режиссера Театра:

- осуществлять творческое руководство художественным персоналом Театра по созданию новых и капитальному возобновлению ранее созданных спектаклей;

- разрабатывать перспективные репертуарные планы, планы-графики создания новых спектаклей;

- осуществлять основные постановки, определяющие художественные принципы работы коллектива;

- обеспечивать художественный уровень спектаклей на стационаре, при выездах и на гастролях;

- рассматривать и представлять на утверждение директору Театра (творческого коллектива) календарные планы показа спектаклей текущего репертуара;

- обеспечивать правильный подбор, расстановку и использование кадров художественного и артистического персонала, определять систему, форму и порядок их профессиональной учебы, повышения их профессионального мастерства;

- контролировать соблюдение творческой и трудовой дисциплины художественным и артистическим персоналом, вносить предложения о поощрении работников и о наложении дисциплинарных взысканий.

5.14. Полный объем прав, обязанностей и ответственности директора и главного режиссера Театра определяется их трудовыми договорами с Учредителем, должностными инструкциями.

Права и обязанности работников Театра определяются их должностными инструкциями и Правилами внутреннего трудового распорядка.

5.15. Органами самоуправления Театра являются: Общее собрание трудового коллектива Театра.

Общее собрание трудового коллектива Театра имеет право:

- разрабатывать предложения для внесения изменений в коллективный договор;
- принимать Устав Театра, изменения и дополнения в него, и представлять его на утверждение Учредителю;
- обсуждать поведение или отдельные поступи членов коллектива и принимать решения о вынесении общественного порицания в случае их виновности;
- утверждать Правила внутреннего трудового распорядка Театра;
- принимать локальные акты в пределах своей компетенции.

Общее собрание трудового коллектива осуществляет иные полномочия, предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом. Порядок организации деятельности Общего собрания трудового коллектива Театра: собирается не реже 1 раза в полугодие или по мере необходимости.

5.16. Трудовой коллектив Театра составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора. Трудовой коллектив Театра пользуется правами, установленными законодательством Российской Федерации.

5.17. Контроль за деятельностью Театра осуществляется Управлением культуры города Пензы. Проверка финансово-хозяйственной деятельности может проводится с привлечением на договорных началах специализированных в области учета и контроля организаций, в том числе и аудиторских.

5.18. Руководитель Театра обязан предоставить лицам, осуществляющим проверку, все необходимые материалы, бухгалтерские и иные документы. Результаты проверок представляются Управлению культуры города Пензы.

6. ПУБЛИЧНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

6.1. В соответствии с действующим законодательством Театр обеспечивает открытость и доступность следующих документов:

1) учредительные документы Театра, в том числе внесенные в них изменения;
2) свидетельство о государственной регистрации Театра;
3) решение учредителя о создании Театра;
4) решение учредителя о назначении Руководителя Театра;
5) положения о филиалах, представительствах Театра;
6) план финансово-хозяйственной деятельности Театра, составляемый и утверждаемый в порядке, определенном соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, и в соответствии с требованиями, установленными Министерством финансов Российской Федерации;
7) годовая бухгалтерская отчетность Театра;
8) сведения о проведенных в отношении Театра контрольных мероприятиях и их результатах;
9) муниципальное задание на оказание услуг (выполнение работ);
10) отчет о результатах своей деятельности и об использовании закрепленного за ними муниципального имущества, составляемый и утверждаемый в порядке, определенном соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, и в соответствии с общими требованиями, установленными федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере бюджетной, налоговой, страховой, валютной, банковской деятельности.

6.2. Театр обеспечивает открытость и доступность документов, указанных в пункте 6.1. настоящего Устава, с учетом требований законодательства Российской Федерации.

7. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ ТЕАТРА

7.1. Реорганизация Театра (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) осуществляется в соответствии с действующим законодательством, по решению Учредителя.

7.2. Театр может быть ликвидирован по решению Учредителя или по решению суда в установленном законодательством порядке.

7.3. Ликвидационная комиссия образуется Учредителем или уполномоченным им органом. Ликвидационная комиссия определяет сроки и порядок ликвидации Театра.

7.4. Требования кредиторов ликвидируемого учреждения удовлетворяются за счет имущества, на которое в соответствии с законодательством Российской Федерации может быть обращено взыскание.

7.5. Недвижимое имущество Театра, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, а также недвижимое имущество, на которое в соответствии с законодательством Российской Федерации не может быть обращено взыскание по обязательствам ликвидируемого учреждения, передается ликвидационной комиссией учредителю.

7.6. Движимое имущество учреждения, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, а также движимое имущество, на которое в соответствии с законодательством Российской Федерации не может быть обращено взыскание по обязательствам ликвидируемого учреждения, передается ликвидационной комиссией учредителю.

7.7. Имущественные споры, возникающие в результате ликвидации, разрешаются в порядке, установленном действующим законодательством.

7.8. Театр считается ликвидированным с момента исключения его из единого государственного реестра юридических лиц.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. В переходный период, установленный действующим законодательством в связи с совершенствованием правового положения муниципальных учреждений, Театр является получателем средств бюджета города Пензы.

8.2. Финансирование Театра и финансово – хозяйственная деятельность Театра в переходный период осуществляются в порядке, установленном законодательством для данного периода.

8.3. В переходный период, установленный действующим законодательством в связи с совершенствованием правового положения муниципальных учреждений, главным распорядителем средств бюджета города Пензы может быть принято решение о предоставлении Театру, находящемуся в его ведении, субсидий из бюджета города Пензы на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием им в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг (выполнением работ), и на иные цели.

Итого пронумеровано
и скреплено печатью
14 листов

Директор _____ О.Г. Глущенко

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 45 наименований.
Рисунков 9, таблиц 16 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«___ »_____ 2020 г.

Стеценко В.В.