

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИМЕРЕ  
ГАУК «САТОБ»)

Студента 4 курса 421 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
Экономического факультета

Бабрышова Романа Игоревича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н. С. Землянухина  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л. И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2023

**Введение.** В современном мире управление человеческими ресурсами является ключевым элементом для достижения успеха любой организации, в том числе и бюджетной. Особенности управления человеческими ресурсами в бюджетной организации состоят в том, что такие организации часто сталкиваются с ограниченными ресурсами, что может оказать влияние на процессы управления персоналом и требует от управляющих принятия специфических мер по управлению ресурсами и оптимизации затрат.

Актуальность данной темы заключается в том, что управление человеческими ресурсами является одной из ключевых функций любой организации, включая бюджетные организации. Эффективное управление персоналом позволяет повысить эффективность бизнес-процессов, оптимизировать затраты и улучшить качество предоставляемых услуг. В связи с тем, что бюджетные организации имеют особенности в управлении персоналом, данная работа направлена на анализ современных подходов и методов управления человеческими ресурсами в бюджетных организациях и разработку рекомендаций по их эффективному применению.

Цель данной выпускной квалификационной работы (ВКР) – исследование управления человеческими ресурсами в организации и разработка рекомендаций для улучшения процессов в этой области.

Чтобы в полной мере рассмотреть и достичь цели данной ВКР были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы, дать понятие управлению человеческими ресурсами.
2. Изучить функции и цели управления человеческими ресурсами
3. Изучить методы управления человеческими ресурсами
4. Провести характеристику ГАУК «САТОБ»
5. Выявить и проанализировать функции и цели управления человеческими ресурсами в ГАУК «САТОБ»
6. Провести анализ методов управления человеческими ресурсами ГАУК «САТОБ»

7. Сформулировать проблемы управления человеческими ресурсами в ГАУК «САТОБ»

8. Разработать мероприятия для решения проблем управления человеческими ресурсами в ГАУК «САТОБ»

В работе будут рассмотрены такие важные аспекты управления человеческими ресурсами, как методы и практики, используемые в настоящее время в организациях и как их можно улучшить, чтобы обеспечить оптимальную работу персонала и достижение целей компании. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами» рассмотрены понятие, функции и цели УЧР, а также методы управления человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы – это совокупность личностей, каждая из которых обладает своей особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Управление персоналом – процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью обеспечения эффективного функционирования операционного процесса и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Управление человеческими ресурсами — это процесс, который включает в себя большой спектр действий и направлен на управление персоналом организации. Он помогает организации создать комфортные условия для работы сотрудников и поддерживать их мотивацию. Кроме того, управление человеческими ресурсами позволяет организации сохранить и увеличить кадровый потенциал, что является ключевым фактором для достижения стратегических целей.

Управление человеческими ресурсами — это важный процесс, необходимый для достижения успеха в любой организации. Он включает в себя множество функций, которые направлены на то, чтобы создать оптимальные условия для работы сотрудников и достижения целей организации. В данном документе мы рассмотрим основные функции управления человеческими ресурсами и их важность для организации.

Функции УЧР включают в себя:

- Планирование кадров — это процесс определения количества и квалификации сотрудников, необходимых для достижения целей организации. В рамках этой функции управления человеческими ресурсами определяются требования к вакансиям, определяются критерии отбора, а также планируется бюджет на содержание персонала.

- Подбор и найм сотрудников — это процесс нахождения и привлечения подходящих кандидатов на вакансии в организации. В рамках этой функции управления человеческими ресурсами происходит определение требований к кандидатам, проведение интервью, проверка рекомендаций и решение о приеме на работу.

- Обучение и развитие сотрудников — это процесс обучения и развития сотрудников, чтобы повысить их квалификацию и способности. В рамках этой функции управления человеческими ресурсами происходит определение необходимых знаний и навыков, выбор подходящих методов обучения и оценка эффективности обучения.

- Адаптация сотрудника — это процесс подготовки и внедрения сотрудника в организацию, который включает в себя набор действий, направленных на снижение стресса и повышение комфорта при начале работы. Это важная функция Управления Человеческими Ресурсами (УЧР), которая помогает сотруднику быстро приспособиться к новому месту работы и начать работу более эффективно. Функции адаптации включают в себя ознакомление с компанией и ее культурой, знакомство с коллегами и руководством, получение необходимых сведений о роли и обязанностях, а

также обучение новым навыкам и процедурам. Все эти действия помогают сотруднику быстрее войти в коллектив и начать работу более продуктивно.

- Оценка и управление производительностью — это процесс оценки работы сотрудников и управления их производительностью. В рамках этой функции управления человеческими ресурсами происходит определение критериев оценки производительности, проведение ежегодных оценок, установление целей и мотивация сотрудников.

- Управление карьерой и развитием — это процесс управления карьерой сотрудников в организации и их развитием. В рамках этой функции управления человеческими ресурсами происходит определение потенциала сотрудников, распределение ответственности и возможностей для развития карьеры, а также оценка эффективности управления карьерой.

- Управление коммуникациями — это процесс управления коммуникациями между сотрудниками в организации. В рамках этой функции управления человеческими ресурсами происходит определение методов коммуникации, установление правил и норм поведения в организации, а также мониторинг эффективности коммуникаций.

Цель УЧР заключается в том, чтобы создать и поддерживать работающую команду профессионалов, которая способна достичь поставленных целей компании. Ниже приведены основные цели управления человеческими ресурсами:

- Привлечение и найм квалифицированных сотрудников.
- Обучение и развитие сотрудников.
- Мотивация и удержание сотрудников.
- Социальная ответственность компании.
- Снижение текучести кадров.

Истоки управления человеческими ресурсами лежат во второй половине XIX века и связаны с развитием управления персоналом. Развитие этих дисциплин способствовало движению за улучшение условий труда промышленных рабочих. За относительно короткий период существования

УЧР были разработаны наиболее эффективные методы, которые успешно используются в зарубежных и российских организациях.

На практике можно выделить 3 группы методов управления человеческими ресурсами:

- Административные
- Социально-психологические
- Экономические

Во второй главе «Анализ управления человеческими ресурсами в ГАУК «САТОБ»» дана общая характеристика хозяйственной деятельности организации, проанализированы функции и цели, а также методы УЧР.

Основными функциями управления человеческими ресурсами в театре оперы и балета являются:

1. Развитие и управление персоналом.
2. Управление производительностью.
3. Управление вознаграждением.
4. Управление отношениями с персоналом.

Управление человеческими ресурсами в театре оперы и балета направлено на достижение нескольких целей:

1. Привлечение квалифицированных и талантливых исполнителей.
2. Развитие и поддержка творческого потенциала артистов.
3. Обеспечение комфортных условий работы и жизни артистов.
4. Управление знаниями и опытом.
5. Управление конфликтами.

Для управления человеческими ресурсами в Саратовском академическом театре оперы и балета используются следующие методы:

1. Административные методы.
  2. Экономические методы управления персоналом.
- Заработная плата
  - Стимулирующие выплаты

Работникам театра осуществляются следующие виды выплат стимулирующего характера:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты по итогам работы.

В третьей главе «Направления совершенствования управления человеческими ресурсами в ГАУК «САТОБ»» предложены мероприятия по совершенствованию УЧР:

1. Совершенствование процедуры подбора новых кандидатов с помощью внедрения реферальной программы.
2. Совершенствование материальной мотивации с помощью компенсации затрат на мероприятия профилактики стресса.

Чтобы создавать новые, оригинальные постановки, нужно расширять поиск профессионалов и привлекать новые таланты. Это может быть достигнуто путем организации конкурсов, фестивалей, мастер-классов и других мероприятий для обучения и поиска новых талантов. Если вышеуказанные мероприятия уже пользуются успехом в ГАУК «САТОБ», то использование реферальных программ может помочь привлечь новых талантов, которых уже рекомендуют существующие профессионалы. Так расширение поиска профессионалов, использование реферальных программ и поддержка образовательных программ помогут обеспечить постоянный поток талантливых профессионалов и продолжение развития отрасли.

Цель внедрения реферальной программы — увеличить базу и найти квалифицированных кандидатов для дальнейшего отбора.

Механику можно описать следующим образом:

1. Работник получает информацию о вакансиях и условиях реферальной программы от работодателя на доске информации или иных средствах передачи информации в организации.

2. Рекомендатель находит подходящего кандидата на вакансию и рекомендует его работодателю.

3. Кандидат проходит собеседование и, в случае успешного прохождения, получает должность.

4. Рекомендатель получает 5% от оклада рекомендуемого артиста на протяжении 6 месяцев, начиная с момента, когда кандидат начал работать.

5. Следует учесть сотрудника отдела кадров, который будет заниматься обработкой и передачей кандидатов. Ему предполагается 5% от оклада рекомендуемого.

6. Суммарное вознаграждение будет составлять 10% от оклада кандидата, которое будет выделяться из фонда приносящей доход деятельности.

Таким образом, реферальная система позволяет рекомендателю заработать дополнительный доход за поиск подходящих кандидатов для работодателя и увеличивает вероятность того, что кандидаты будут успешно проходить собеседования, так как они уже были рекомендованы кем-то из внутреннего круга компании.

И так совокупные затраты с учетом разовых расходов на исследования и расчеты за 6 месяцев составят:

Табл.1 — Затраты реферальной системы

Наименование	Затраты
Исследования и расчёты*	15 000
Обучение специалиста*	10 000
Вознаграждения рекомендателям	40 500
Вознаграждение спец-ста отдела кадров	40 500
Непредвиденные расходы*	5 000
<b>Суммарные</b>	<b>111 000</b>

\*Разовые расходы

Таблица.2 — Срок окупаемости проекта (без учета затрат на ФОТ).

Период	Инвестиции	Издержки	Доход	Денежный нараст. ИТОГОм	поток



1	-30 000	-13 500	0	-43500
2		-13 500	4 500	-52500
3		-13 500	6 300	-59700
4		-13 500	8 550	-64650
5		-13 500	15 300	-62850
6		-13 500	19 800	-56550
7			26 550	-30000
8			35 783	5784

В первый месяц в графе инвестиции закладываем 30 000 рублей из расчета затрат (табл.2.) на исследования и расчеты, обучение специалиста и непредвиденные расходы. В издержках предполагается первая выплата троим рекомендателям 13 500 (по 4 500 за каждого привлеченного). В первый месяц доход будет около нулевой, во второй 4500, доход от привлечения новых зрителей, вследствие увеличения средней посещаемости на 0.25% или 10 человек, 10 новых зрителей принесут около 4500 рублей дохода за второй месяц, при тех же издержках 13 500 и т.д

Проведенный анализ показал, что срок окупаемости внедрения реферальной системы составит между 7 и 8 месяцем. Это означает, что вложения в систему будут окупаться за указанный период времени. Из этого следует, что на 8 (восьмой) месяц театр оперы и балета полностью окупит вложенные средства и получит 5,5% дополнительного дохода.

Внедрение реферальной программы в театр оперы и балета будет рассматриваться как новый этап в развитии системы кадрового управления. На базе отдела кадров, наименее загруженный специалист отдела кадров будет заниматься реализацией данной программы, которая будет займет не так много рабочих часов. После получения рекомендаций специалист будет передавать информацию о кандидатах уже по существующей системе обработки. Отдел кадров будет заниматься заключением договоров с новыми сотрудниками, а начислением вознаграждения рекомендателю бухгалтерия.

Второе направление совершенствования — совершенствование материальной мотивации с помощью компенсации затрат на мероприятия профилактики стресса. Согласно проведенному опросу среди работников театра, около 60% из них испытывали стресс на рабочем месте за последние полгода. Как правило, это связано с различными факторами, такими как нехватка времени на подготовку спектаклей, высокая нагрузка в периоды репетиций и представлений, конфликты в коллективе и другие причины. Тем не менее, 26% опрошенных редко испытывали стресс, что говорит о том, что есть люди, которые более устойчивы к стрессу и могут легче справляться с неблагоприятными ситуациями на работе. Еще 14% работников театра вообще не испытывали стресс, что может быть связано с тем, что у них есть эффективные стратегии преодоления стресса или их работа не так сильно нагружена.

В любом случае, выявленные данные подчеркивают важность того, чтобы руководство театра уделяло внимание психологическому благополучию своих работников и принимало меры по снижению уровня стресса на рабочем месте.

В зависимости от конкретной должности и задач, процент работников культуры, испытывающих стресс на работе, может варьироваться. Однако, некоторые из наиболее распространенных источников стресса на работе для работников театра оперы и балета включают:

- Нехватка времени на репетиции и подготовку к спектаклю.
- Необходимость справляться с высокими ожиданиями зрителей и критиков.
- Необходимость справляться с физической и эмоциональной нагрузкой, связанной с подготовкой к текущему репертуару и постановкой новых спектаклей.
- Необходимость работать в ночное время и в выходные дни.
- Необходимость справляться с финансовыми ограничениями и неопределенностью в отношении финансирования будущих проектов, а также

реализацией в рамках предоставления гранта федеральных средств (50% от общего ФОТ театра)

Таблица.3. — Затраты на внедрение системы компенсации.

Наименование	Затраты
Разработка системы компенсации	15 000
Найм и обучение специалиста в отдел кадров	30 000
Фонд системы компенсации	Определяется в процессе разработки

Однако, необходимо учитывать, что система компенсации мероприятий профилактики стресса для работников театра оперы и балета может иметь положительный эффект на психологическое состояние и продуктивность работников, что в долгосрочной перспективе может привести к снижению затрат на лечение профессиональных заболеваний и повышению эффективности работы театра в целом. Программа компенсации мероприятий профилактики стресса для работников театра оперы и балета носит в первую очередь социальный характер. Ее цель - улучшение психологического состояния и благополучия работников театра. Однако, следует отметить, что система компенсаций может иметь положительный эффект на эффективность работы театра в целом, что может привести к экономической выгоде в долгосрочной перспективе.

**Заключение.** По результатам исследования можно сделать следующие теоретические и практические выводы. Правильный подход к управлению человеческими ресурсами позволяет организации привлекать и удерживать наилучших специалистов, развивать их профессионально и повышать общую квалификацию персонала. Проанализированы функции, цели и методы УЧР в ГАУК «САТОБ». Выявлены проблемы УЧР в ГАУК «САТОБ»:

1. Специфика и уникальность сферы учреждений культуры требуют большого количества профессиональных кадров.

2. Персонал театра может испытывать стресс из-за множества факторов, таких как высокие ожидания зрителей, необходимость подготовки к спектаклю в ограниченные сроки, давление со стороны режиссера и коллег, необходимость поддерживать высокий уровень профессионализма, а также сложности в личной жизни

Для решения поставленных проблем были разработаны следующие мероприятия:

1. Совершенствование процедуры подбора новых кандидатов с помощью внедрения реферальной программы.

2. Совершенствование материальной мотивации с помощью компенсации затрат на мероприятия профилактики стресса.

В результате расчёта социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, срок окупаемости внедрения реферальной системы составит между 7 и 8 месяцев. Определение эффективности введения системы компенсаций будет проводиться с помощью опроса работников театра. Опрос должен содержать вопросы о том, насколько работники чувствуют себя менее стрессовыми после участия в мероприятиях, проводимых в рамках программы компенсации.

Реализация предложенных мероприятий поможет организации увеличить базу кандидатов, вследствие чего широкий выбор поможет театру набрать профессионалов и увеличить качество персонала. Реализация мероприятий по компенсации затрат по профилактике стресса снизят психологическую нагрузку на творческий коллектив. Тем самым предложенные мероприятия положительно скажутся на качестве постановок в театре и увеличении количества зрителей, что поможет организации выйти на новый качественный уровень, как финансовом, так и социально значимом плане.