

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование управления персоналом организации
(на примере ГАУК «Саратовский областной театр оперетты»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Хабаровой Юлии Сергеевны

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.э.н.,

профессор _____ «__» _____ 20__ г. / О.А. Мызрова /

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент _____ «__» _____ 20__ г. / Н.В. Медведева /

Саратов 2019

Введение. Актуальность выбранной темы бакалаврской работы определяется тем, что современная экономика требует новых подходов к системе управления персоналом как важнейшему фактору эффективности деятельности организации. Трансформации в экономике приводят к тому, что проблемы управления персоналом становятся главным препятствием при формировании рыночных отношений, порождают определенные деформации социально-трудовой сферы общества. В этой связи требуется системный анализ традиционно сложившихся подходов и представлений, которые в значительной мере оказывают влияние на методы и механизм управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке комплекса рекомендаций научно-методического и практического характера, направленных на совершенствование управления персоналом как важнейшего составного элемента системы менеджмента организации.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить теоретические основы управления персоналом организации;
2. Проанализировать показатели деятельности организации;
3. Провести анализ внешней и внутренней среды организации;
4. Оценить систему управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом на объекте исследования.

Объект исследования – ГАУК «Саратовский областной театр оперетты».

Предмет исследования – система управления персоналом организации как целостного структурного образования, направленного на повышение эффективности использования ее трудового потенциала.

Границы исследуемой проблемы – 2016-2017 гг.

Информационной базой для выполнения бакалаврской работы выступили формы отчетности, данные первичного и аналитического учета ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» по исследуемой проблеме.

В разработку вопросов управления персоналом организации значительный вклад внесли учёные Карпов А.В., Кафидов В. В., Кибанов, А. Я., Мишурова И. В., Резник, С. Д. и др.

При выполнении работы использовались методы синтеза; абстракции; динамики; индексный, абсолютных отклонений, факторный анализ.

Практическая значимость работы заключается в возможности практического применения разработанных рекомендаций в деятельности ГАУК «Саратовский областной театр оперетты».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В введении обоснована актуальность выбранной темы, предмет, объект, цель и задачи.

В первой главе «Теоретические основы совершенствования управления персоналом организации» раскрываются вопросы сущности и содержания управления персоналом, применяемые методы, факторы, влияющие на эффективность управления персоналом организации.

Вторая глава «Анализ и оценка управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты»» содержит общую характеристику деятельности организации, анализируются основные показатели деятельности за 2016-2017 гг., внешняя и внутренняя среда, организация управления персоналом.

В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты»» предлагаются мероприятия по повышению мотивации и квалификации персонала.

В заключении представлены краткие выводы, полученные в процессе выполнения выпускной квалификационной работы.

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В введении обоснована актуальность выбранной темы, предмет, объект, цель и задачи. Согласно поставленным задачам в основной части работы последовательно раскрываются теоретические подходы к методам управления персоналом, рассматриваются факторы, влияющие на эффективность процесса, формируются выводы по выявленным проблемам, разрабатываются мероприятия, которые могут быть внедрены в практическую деятельность организации с целью совершенствования работы персонала в организации.

В первой главе «Теоретические основы управления персоналом организации» представлен теоретический материал по теме исследования, подробно раскрывается сущность управления персоналом организации в современных условиях.

Изучение и обобщение учебной и научной литературы по теме работы позволили установить, что, управление персоналом — это деятельность, которая заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Во второй главе «Анализ и оценка управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» решаются аналитические задачи, представлена общая характеристика объекта, анализ управления на предприятии, внешней и внутренней среды, а также производственной-финансовой сферы и творческой деятельности.

По организационно-правовой форме учреждение ГАУК «Саратовский областной театр оперетты», относится к некоммерческим организациям, осуществляющим деятельность с целью оказания услуг в области культуры и

искусства для жителей города Энгельса. Основные задачи социального характера — это организация отдыха и досуга горожан, развитие и поддержка современных форм культурного досуга различных социально-возрастных групп населения.

Государственное автономное учреждение культуры «Саратовский областной театр оперетты» создано по Распоряжению N 134-рк от 05.10. 99г. «О создании муниципальных автономных учреждений культуры» Управления администрацией города Энгельса. Предметом деятельности Учреждения является организация досуга и обеспечение жителей города Энгельса услугами в сфере культуры и искусства. Предметная деятельность Учреждения направлена на осуществление задач с целью реализации уставных целей, для развития ресурсной и финансовой деятельности ГАУК «Саратовский областной театр оперетты».

Менеджмент Учреждения осуществляется выборным Наблюдательным советом, генеральное управление находится в компетенции Директора ГАУК «Саратовский областной театр оперетты».

Таким образом, общая характеристика ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» позволила провести анализ управленческой деятельности, концепции развития Учреждения, особенностей организации управления персоналом для оптимального достижения целей и задач, определённых уставной деятельностью государственного некоммерческого Учреждения.

Анализ творческой и производственно-финансовой деятельности театра ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» показал следующие негативные тенденции:

— Сокращение количества зрителей в 2017 году на 9,1% или в абсолютных значениях – на 7 тыс. человек. В основном это произошло за счет сокращения гастрольной деятельности.

— Недостаточно продуманный репертуар театра, так, например, лидер по сбору зрителей, спектакль «Самый лучший папа» сокращен на гастрольных показах в 2017 году более чем в 2 раза (17 – в 2016 и только 6 в

2017 г).

— Сокращение дохода по статье «прочие доходы» и отсутствие положительной динамики по статье «доходы от оказания платных услуг». Это значительно сокращает финансовые возможности учреждения для маневренности. Например, для финансирования спроса аудитории на услуги или расширение репертуара за счет постановки современных спектаклей, пользующихся спросом зрителей.

Выявлены вопросы, при не решении которых формируется угроза их перехода в форму проблем: необходимо улучшение условий труда, существует дефицит материально-технического оснащения; требуется перевести систему поощрения с позиции субъективной оценки руководящего звена на оценку по критериям общественно полезной деятельности (т.е. направленной на эффективность организации); усовершенствовать внутреннюю организационную структуру за счет повышения внутренних взаимодействий подразделений и внешнюю, за счет детального анализа потребностей горожан и юридических лиц; нужен перевод системы управления персоналом с реагирования на спонтанно возникающие потребности на стратегическое планирование набора персонала для выполнения миссии и целей Учреждения.

В работе предлагаются меры по преодолению проблем и совершенствованию деятельности ГАУК «Саратовский областной театр оперетты»:

1. Формирование репертуара исходя из зрительского спроса, для повышения зрительской аудитории.
2. Включение в гастрольный график спектаклей-лидеров проката.
3. Увеличение дохода театра за счет оказания платных услуг (организация культурно-массовых мероприятий по оговорам ЮЛ на возмездной основе). Средства, поступившие из внебюджетных источников, не влияют на нормативы и размеры финансирования театра учредителем.
4. Повышение компетенций заведующих отделами

«Литературный» и «Постановочный» с целью увеличения производственной эффективности отделов.

SWOT анализ выявил следующие возможности развития: внедрение в новые сферы деятельности; расширение репертуара для широкого круга зрителей; дифференцированный подход к формированию репертуара; предоставление вспомогательных услуг. Выявлена тенденция снижения выездной активности театра. Динамика показывает сокращение количества спектаклей в 2017 году по сопоставимому периоду почти на 27%. Отрицательная динамика показателей, снижение результативности гастролей почти на 70% ставит вопрос о принятии экстренных мер не столько по эффективности, а по восстановлению позиций с целью дальнейшего выхода на позитивную динамику.

С помощью PEST анализа удалось выявить факторы, влияющие в той или иной степени по мнению экспертов. В политических факторах преобладает налоговая политика. Потому что от неё зависит уровень финансирования в целом. Эксперты, участвующие в составлении анализа, уделили данной области особое внимание, так как есть возможность влияния на заработную плату сотрудников.

Экономические факторы имеют значимое место, так как из-за курса основных валют могут падать или повышаться цены, из-за этого могут меняться цены на билеты, могут происходить скачки в продажах билетов.

Социокультурные факторы имеют самую главную ценность, так как театр — это культура и социум, которые объединены в одно целое.

На втором месте идет не менее значимый фактор как отношение к работе и к карьере до выхода на пенсию, это напрямую зависит от того, какие люди с каким доходом посещают в театр. Большинство зрителей - это пенсионеры и их образ жизни довольно пассивен, на этот сегмент нужно обратить внимание, потому что его нужно либо расширить, либо привлечь внимание другие группы людей для более широкой публики.

Оставшийся факторы имеют самые маленькие показатели, ибо отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию имеет самое мелкое влияние на данное предприятие, да и образ жизни и привычки потребления тоже не рассматривают, как нечто очень важное.

Технологические факторы показали низкий вес. Но они так же, как и все остальные, влияют на организацию.

Анализ управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» позволил выявить слабые звенья управления, а также перспективы и возможности организации. На их основе и с учетом обозначенных в анализе тенденций разработаны рекомендательные меры для повышения эффективности объекта нашего исследования.

Третья глава «Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» является практически ориентированной частью работы. В ней, на основе выявленных в аналитической части работы проблем, представлены рекомендации по совершенствованию управлением персоналом на объекте исследования.

Проанализировав деятельность театра ГАУК «Саратовский областной театр оперетты», было решено, что необходимо внедрять PR – отдел. Для этого требуется принятие как должного:

- 1) осознание театром необходимости своей популяризации в системе морально-духовных ценностей современного общества;
- 2) согласие Министерства культуры и руководства театра обеспечивать финансирование своей пресс-службы.

За основу при разработке структуры и дальнейшего функционирования пресс-службы театра взят принцип минимальных затрат (как финансовых, так и кадровых).

В ходе работы были проанализированы функции трех основных служб, задачи которых полностью или хотя бы частично касаются PR-деятельности. А именно: PR-агентства, рекламного агентства и пресс-центра. Ни одна из них в чистом виде не удовлетворит всех потребностей театра. Потому

требуется совмещение: PR-агентство + рекламное агентство + пресс-центр. Следуя принципу минимальных затрат, число сотрудников данной службы будет двое.

Проведенное исследование позволило установить, что внедрение PR – отдела, в среднем, увеличит прирост количества зрителей на 40%, т.е. 97,86 тыс. чел. При средней цене билета 200 руб. доход театра за год составит 18995400 руб..

Мотивация персонала очень серьезный вопрос для такой организации как ГАУК «Саратовский областной театр оперетты», особенно с учетом важного культурного значения организации, т.к. от кадрового потенциала и от каждого сотрудника в частности зависит успешность реализации важных задач, поэтому целесообразно выделить для этих целей менеджера по мотивации. Предлагается принять сотрудника на должность «менеджер по мотивации», что, в свою очередь, будет являться мероприятием по повышению эффективности управления персоналом.

Годовой фонд оплаты труда менеджера по мотивации – 210 тыс. руб. Оборудование рабочего места для менеджера по мотивации составит – 29 800 руб. Годовые затраты на анкетирование (образцы анкет представлены в приложение) составят – 8 тыс. руб. (2 раза в год по 4 тыс. руб.). Проведение аттестации – 11 тыс. руб. (2 раза в год по 5,500 руб.). Таким образом, общие затраты составят 273800 руб.

Проведенные расчеты позволили установить, что экономический эффект от внедрения менеджера по мотивации составит 34586,85 тыс. руб.

Второе мероприятие «Формирование системы обучения принимаемых на работу сотрудников» предполагает, что по итогам обучения будет осуществляться выплата «премии» сотрудникам, которые сдадут экзамен, в размере 1 тыс. руб. В 2019 году, с учетом возможной текучести кадров, будет произведен набор 23 человек. Из них на первом этапе отсеется около 15%. Таким образом, ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» получит около 18 потенциальных сотрудников, которые смогут заполнить вакансии,

образовавшиеся благодаря текучести кадров. Очевидно, что размер «премии» составит около 18 тыс. руб. Годовые затраты составят 216 тыс.руб., эффект от формирования системы обучения - 14822,93 тыс. руб.

Общий экономический эффект от внедрения всех мероприятий составит 19044808 руб.

Заключение содержит выводы, полученные в работе. Управление персоналом в организации это специфический вид управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Методы управления персоналом классифицируются по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования; организации; планирования; координации, регулирования; мотивации; стимулирования; контроля; анализа; учета. На эффективность управления персоналом оказывают влияние, прежде всего, компетенция работников и уровень их мотивации. При этом компетенция работников зависит от уровня их образования (знаний), опыта работы (навыков) и личных способностей (умений).

Проведенное исследование деятельности ГАУК «Саратовский областной театр оперетты» позволило установить, что необходимо улучшение условий труда, существует дефицит материально-технического оснащения; требуется перевести систему поощрения с позиции субъективной оценки руководящего звена на оценку по критериям общественно полезной деятельности (т.е. направленной на эффективность организации); необходимо совершенствовать внутреннюю организационную структуру за счет повышения внутренних взаимодействий подразделений и внешнюю, за счет детального анализа потребностей горожан и юридических лиц; нужен перевод системы управления персоналом с реагирования на спонтанно возникающие потребности на стратегическое планирование набора персонала для выполнения миссии и целей Учреждения.

Проведенный SWOT анализ выявил следующие возможности развития ГАУК «Саратовский областной театр оперетты»: внедрение в новые

сферы деятельности; расширение репертуара для широкого круга зрителей; дифференцированный подход к формированию репертуара; предоставление вспомогательных услуг.

Предложенная пошаговая система мер позволит получить экономический эффект и улучшить систему управления персоналом ГАУК «Саратовский областной театр оперетты».

Таким образом, весь комплекс задач, поставленных в работе решен, цель работы достигнута.