

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Улучшение кадровой стратегии компании в отношении разных поколений

Обучающийся

И.С. Смержок

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: Ирина Сергеевна Сморжок.

Тема работы: «Улучшение кадровой стратегии компании в отношении разных поколений».

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

Целью написания бакалаврской работы является формирование практических рекомендаций для МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» по развитию кадровой стратегии на основе использования теории поколений.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу стратегии управления персоналом разного возраста в деятельности бюджетных образовательных учреждений.

В процессе написания выпускной квалификационной работы уточнены теоретические положения формирования и реализации кадровой стратегии бюджетных учреждений относительно различных поколений, проведен анализ эффективности мероприятий в области ее реализации, а также определены следующие направления развития кадровой стратегии: внедрение комплексной программы по адаптации сотрудников и создание консультационной поддержки для молодых специалистов.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты формирования кадровой стратегии учреждений относительно различных поколений.....	7
1.1 Понятие и сущность кадровых стратегий в деятельности современных организаций .....	7
1.2 Особенности и адаптация кадровой стратегии относительно различных поколений в деятельности образовательных учреждений .....	14
2. Организационно-экономическая характеристика МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» .....	21
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика учреждения ..	21
2.2 Оценка эффективности реализации кадровой стратегии относительно различных поколений в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания».....	27
3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии учреждения относительно различных поколений сотрудников .....	36
3.1 Направления повышения эффективности реализации кадровой стратегии в учреждении .....	36
3.2 Обоснование эффективности реализации предложенных направлений .....	42
Заключение .....	46
Список используемой литературы и используемых источников.....	49

## Введение

Вопросам наиболее эффективного стимулирования персонала уделяется достаточно большое внимание как в работах российских исследователей, так и в практической деятельности. Это связано с тем, что эффективная система мотивации позволяет обеспечить достижение всех основных задач в области выстраивания взаимодействия между сотрудниками и руководством.

Одновременно с этим, нельзя не выделить и то, что именно за счет реализации кадровой стратегии достигается задача стимулирования персонала к эффективной трудовой деятельности.

Применительно к деятельности современных бюджетных организаций, управление сотрудниками на основе отдельных положений теории поколений может стать основой для решения проблемы кадрового дефицита.

Сегодня в системе образования активно распространяется практика привлечения сотрудников различных возрастов, что говорит о высокой актуальности исследования возможностей применения теории поколений к развитию кадровых стратегий в деятельности бюджетных учреждений.

Также следует отметить, что сегодня возможности совершенствования кадровых стратегий бюджетных учреждений существенно ограничены требованиями в действующем законодательстве. Это не позволяет преобразовывать модели взаимодействия с сотрудниками аналогично коммерческим компаниям. В связи с чем, именно на основе преобразования практики распределения ресурсов, выделяемых для развития кадров, могут быть повышены показатели эффективности трудовой деятельности и улучшаться отдельные процессы в деятельности бюджетных организаций.

Руководители могут сформировать конкретные мероприятия на основе теории поколений, в том числе и наиболее эффективного использования всех выделенных средств, а также достигать поставленных целей в области формирования кадрового состава персонала, который сможет оказывать услуги для населения высокого качества.

Описанное выше говорит о том, что выбранная тема бакалаврской работы достаточно актуальна, а разработка практических рекомендаций в сфере повышения эффективности деятельности бюджетных учреждений обеспечит возможности для повышения качества управления взаимоотношениями между руководством таких учреждений и сотрудниками.

Выбранная тема работы рассматривалась в трудах таких авторов как: В.Г. Александрова, Н.П. Медведев, Н.В. Климовских, О.И. Козлова, В.В. Грошевой, С.Ю. Трапицыан, Е.А. Савельевой, Л.А. Сиволап, Л.В. Шиковой, О.В. Кучмаевой и т.д. Исследователи в своих трудах рассматривали как отдельные аспекты применения теории поколения для управления персоналом, так и особенности выстраивания кадровых стратегий в деятельности современных бюджетных учреждений.

Целью написания бакалаврской работы является формирование практических рекомендаций для МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» по развитию кадровой стратегии на основе использования теории поколений. Исходя из цели работы, задачами ее написания становятся:

- определение теоретических аспектов создания кадровой стратегии учреждений относительно различных поколений;
- формирование организационно-экономической характеристики учреждения;
- разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии учреждения относительно различных поколений сотрудников.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу стратегии управления персоналом разного возраста в деятельности бюджетных образовательных учреждений.

В качестве основных методов исследования в бакалаврской работе выступают: анализ литературы, метод экспертных оценок, анкетирования и т.д.

Данные методы позволяют сформировать наиболее обоснованные выводы относительно развития практики использования теории поколений при формировании кадровых стратегий бюджетных учреждений в РФ, а также достигнуть поставленной цели работы.

Структурно бакалаврская работа включает в себя введение, три раздела, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи, заключение и список использованных источников.

# **1. Теоретические аспекты формирования кадровой стратегии учреждений относительно различных поколений**

## **1.1 Понятие и сущность кадровых стратегий в деятельности современных организаций**

Эффективное формирование кадровых стратегий становится одним из важнейших элементов и факторов развития деятельности любого экономического субъекта, вне зависимости от того, в какой форме ведется его деятельность – коммерческая компания, бюджетное учреждение, органы власти и т.д. В связи с чем, можно выделить, что кадровые стратегии становятся основой для реализации мероприятий в сфере обеспечения высокой эффективности управления персоналом и решения задачи выстраивания долгосрочных и качественных взаимоотношений с сотрудниками.

Сегодня управление кадрами является одним из важнейших направлений развития деятельности всех субъектов. Это связано с тем, что именно кадры, а если быть точнее – человеческий потенциал, становятся ключевым фактором, определяющим эффективность их деятельности. Его важность подтверждается как в деятельности коммерческих организаций (через возможности повышения уровня производительности труда и финансового результата их работы), так и бюджетных организаций (через развитие качества предоставления различных социальных услуг для населения, повышение эффективности управления теми или иными процессами в национальной экономике и т.д.) [7].

С целью исследования особенностей формирования и реализации кадровых стратегий в деятельности различных экономических субъектов, актуальным становится определение сущности самого понятия «кадровая стратегия». Для уточнения сущности данного понятия актуальным становится сравнение подходов различных авторов, анализирующих практику

формирования реализации таких стратегий. Различные трактовки, существующие в литературе представлены в форме таблицы 1.

Таблица 1 – Подходы к определению сущности понятия «кадровая стратегия»

Автор	Подход к определению понятия
В. Г. Александрова	«Кадровая стратегия представляет собой ряд действий, в том числе и долгосрочного характера, главной целью реализации которых становится: формирование и развитие способностей персонала, обеспечение высокой эффективности их использования, а также достижение поставленных целей и задач развития субъекта, в деятельности которого такая стратегия реализуется» [2].
Н. П. Медведев, Н. В. Климовских	«Кадровая стратегия – это определенные руководством приоритетные направления, которые способствуют формированию высококвалифицированного и сплоченного коллектива, учитывающие при этом ресурсные возможности и стратегические цели развития организации в целом» [13].
О.И. Козлова	«Кадровая стратегия - это комплексная программа развития работников, включающая в себя цели развития, методы и технологии работы с человеческими ресурсами, способствующая развитию профессионального и личностного потенциала работников, что в свою очередь позволяет своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, повышать свою конкурентоспособность, достигать поставленных целей» [9].
В. В. Грошева	«Кадровая стратегия – четко структурированная совокупность действий субъекта, осуществляющего мероприятия в сфере развития управления кадрами, главной целью реализации которой становится обеспечение высокой эффективности осуществления мероприятий в области управления персоналом» [5].

Представленные определения позволяют выделить, что кадровая стратегия организации представляет собой совокупность мероприятий, методов и задач управления, направленных на решение проблемы наиболее эффективного развития кадров, а также обеспечения цели эффективного использования всех возможностей, знаний и способностей персонала, формированию необходимых коллективов сотрудников и т.д. Данные характеристики выделяются большинством исследователей, что говорит об их важности и ведущей роли относительно других аспектов развития кадровых стратегий. В целом, можно выделить, что кадровые стратегии сегодня являются неотъемлемым элементом обеспечения эффективной



производственно-хозяйственной деятельности, а также фактором, воздействующим на эффективность деятельности бюджетных учреждений в России [1].

Вне зависимости от вида экономической деятельности, организации могут реализовывать в своей деятельности три ключевых кадровых стратегии. Их характеристика, для большей наглядности, представлена в форме таблицы 2.

Таблица 2 – Характеристика основных кадровых стратегий современных организаций [13]

Признак	Идентификационная стратегия	Потребительская стратегия	Партнерская стратегия
Общая характеристика	«Предполагает, что организация развивается, когда развиваются его кадры. Такое возможно только в том случае, когда происходит полное совпадение целей и ценностей между руководством организации и её наемных сотрудников».	«Предполагает, что между руководством организации и его персоналом отсутствуют общие интересы и ценности, однако, через осуществление производственной деятельности у сотрудников есть возможность удовлетворять собственные интересы».	«Представляет собой взаимовыгодные отношения между руководством организации и кадрами. В таком случае происходит согласование целей и ценностей, определяются общие механизмы работы».
Требования к персоналу, исходя из стратегии	«Активная жизненная позиция; креативность; инициативность; лояльность к компании на уровне убеждений; направленность деловой активности на достижение целей компании; развитое чувство долга; самоконтроль»	«Исполнительность; минимальная инициативность; отсутствие лояльности к компании; предприимчивость и активность».	«Активное участие при реализации новых услуг и технологий; мотивированная лояльность; ответственность и организованность; направленность деловой активности на достижение целей саморазвития».

В целом, применение той или иной стратегии развития кадров позволяет обеспечить решение значительного числа проблем в области организации

взаимодействия между организацией и ее сотрудниками. При этом, само наличие требований к персоналу, позволяющей реализовывать ту или иную стратегию, обеспечивает выбор наиболее обоснованной и качественной стратегии стимулирования развития деятельности организации, а также решает проблему адаптации стратегии к составу персонала и отдельным особенностям управления сотрудниками. Для повышения уровня эффективности развития взаимоотношений между руководством и сотрудниками могут применяться различные комбинации описанных стратегий, что позволяет обеспечить решение проблемы наиболее эффективного воздействия кадровой стратегии на персонал [4].

С целью исследования сущности кадровой стратегии, актуальным становится определение отдельных задач, которые решаются за счет ее развития в деятельности современных организаций. Исходя из анализа литературы по вопросам управления кадрами в деятельности различных экономических субъектов, можно выделить, что в качестве ключевых из них могут быть выделены:

- проведение анализа потребности в персонале в текущем и будущем периоде;
- формирование целостной структуры персонала, а также распределение, исходя из нее, отдельных должностных обязанностей, в том числе и с учетом знаний и навыков сотрудников;
- создание планов найма, повышения квалификации и перемещения персонала;
- оценка и развитие потенциала сотрудников, в том числе и на основе карьерных планов;
- формирование и реализация программ привлечения кадров, оборота соискателей и адаптации персонала в соответствии с целями и задачами кадрового развития организации;

- разработка политики обучения и развития персонала, в том числе и развития среды, в которой он осуществляет свою деятельность [17].

Представленные выше задачи реализации кадровой стратегии позволяют обеспечить достижение основных задач в области выстраивания взаимодействия между организацией и ее сотрудниками. В связи с чем, контроль за их осуществлением осуществляется на постоянной основе, в том числе и на основе циклического подхода к управлению всеми кадровыми процессами [11].

С целью наиболее эффективного осуществления отдельных мероприятий, планируемых в рамках кадровой стратегии, компании должны учитывать воздействие достаточно большого числа различных факторов. Наиболее распространенной их классификацией является:

- социальные факторы;
- экономические факторы;
- политические факторы;
- правовые факторы;
- факторы внешней среды [14].

Воздействие факторов, описанных выше, определяет необходимость формирования значительного числа различных мероприятий в сфере стимулирования развития кадров. В частности, необходимым становится обеспечение решение задачи комплексного воздействия мероприятий в сфере кадров, в том числе и через учет специфических требований и задач в развитии предпринимательского субъекта, формирования новых привлекательных условий для сотрудников. При этом, воздействие данных факторов может быть, как направлены в одну сторону, так и разнонаправленные, что влечет за собой необходимость проведения комплексных аналитических процедур, в том числе и с целью определения основных факторов, которые будут воздействовать на поведение сотрудников.

Ключевыми факторами, иллюстрирующими необходимость развития кадровой политики, на наш взгляд, являются:

- структура управления персоналом, а также основные параметры, определяющие трудовой коллектив компании;
- наличие мероприятий в сфере оптимизации численности персонала, а также определение динамики ее изменения, а также возможностей повышения качества деятельности каждого отдельного сотрудника за счет изменения его должностных обязательств и т.д.;
- оценка эффективности затрат на персонал, в том числе и затраты на оплату труда, осуществление вознаграждений, расходы на обучение и т.д.;
- эффективность и развитие персонала на основе наиболее востребованных инструментов и практики стимулирования, адаптации, обучение сотрудников и т.д.;
- определение соответствия мер социальной защиты населения, социального страхования, гарантий, культурного обеспечения, социальной компенсации и т.д.;
- уровень развития управления коллективом, в том числе и организационной культуры и т.д. [3]

Именно эти факторы воздействуют на развитие практики реализации кадровой стратегии, в связи с чем, они анализируются в комплексе. Это позволяет принимать наиболее обоснованные управленческие решения в сфере развития стратегий управления персоналом, а также формирования качественных управленческих решений относительно ее преобразования в соответствии с требованиями и задачами развития предприятия и его персонала [18].

Отдельно важно выделить и то, что для высокой эффективности реализации отдельных мероприятий в сфере развития кадровой стратегии актуальным становится использование и качественных, и количественных

методов оценки. Их необходимость связана с потребностью в формировании наиболее эффективных выводов относительно возможностей развития кадровой стратегии предприятия.

Систематизируя все сказанное выше, можно отметить, что кадровая стратегия представляет собой один из важнейших элементов развития современной системы управления персоналом в любых организациях. Это связано с тем, что за счет ее формирования и реализации решается совокупность задач в сфере стимулирования и развития персонала организации, а также обеспечивается решение проблемы формирования соответствующих компетенций у сотрудников. В литературе по вопросам формирования и реализации кадровых стратегий выделяется три ключевых их вида – потребительская, партнерская и идентификационная. Их наличие позволяет обеспечить решение проблемы наиболее эффективного стимулирования персонала и формирования конкретных мероприятий в сфере совершенствования управления персоналом [19].

На эффективность формирования и реализации кадровой стратегии предприятия оказывает достаточно большое число различных факторов. Это связано с тем, что кадровые стратегии представляют собой один из ключевых факторов развития современных систем взаимодействия между компанией и ее сотрудниками, в том числе и на основе стимулирования востребованности отдельных мероприятий в сфере совершенствования системы взаимоотношений между компанией и ее сотрудниками.

Следует выделить наличие определенных особенностей формирования и развития кадровых стратегий от отраслевой специфики деятельности организации, а также отдельных характеристик, связанных с формой собственности в организациях. В связи с чем, в следующем подразделе данной работы рассмотрим подробнее основные особенности реализации кадровой стратегии в деятельности образовательных учреждений.

## **1.2 Особенности и адаптация кадровой стратегии относительно различных поколений в деятельности образовательных учреждений**

Развитие моделей деятельности бюджетных учреждений сегодня неразрывно связано с преобразованием практики управления персоналом, в том числе и формирования наиболее качественных и обоснованных кадровых стратегий. Именно политика в области управления персоналом позволяет решить основные задачи в области формирования достаточного штата, а также их удержания, причем вне зависимости от возраста сотрудников, что является одним из важнейших критериев в области стимулирования развития практики предоставления услуг для населения. Сами кадровые стратегии в системе образования характеризуются наличием специфических черт, к которым могут быть отнесены:

- предоставление равных возможностей для всех сотрудников, в том числе и для решения проблемы развития профессионального потенциала сотрудников предприятия;
- формирование и реализация кадровой стратегии в системе образования должно осуществляться в соответствии с нормами конституционного, трудового и социального законодательства РФ;
- развитие практики централизации и децентрализации управления;
- ключевым направлением развития кадровой политики современной бюджетной организации, которая заинтересована в развитии своего персонала, становится обновление профессиональных компетенций, а также повышение профессионального уровня подготовки персонала;
- наличие высоких требований, открытости и объективности прозрачности кадров, а также решение проблемы формирования оценки качества развития деятельности кадров, в том же обеспечения решения проблемы наиболее эффективного стимулирования повышения качества

развития профессиональной деятельности различных сотрудников образовательных учреждений;

– соблюдение принципа непрерывности и системности процесса подготовки кадров для образовательных учреждений;

– преемственность и обновление кадров образовательного учреждения;

– соблюдение принципа материальной и нематериальной мотивации сотрудников [6].

Представленные выше особенности формирования и реализации кадровых стратегий в деятельности бюджетных образовательных учреждений позволяет решить все основные цели и задачи развития практики формирования достаточности персонала, обеспечения образовательных учреждений сотрудниками с высоким уровнем развития профессиональных компетенций и т.д. При этом, описанные требования определены и в отдельных нормах, регулирующих формирование штатов образовательных учреждений, в том числе и нормативно-правового характера [20].

С целью наиболее эффективной реализации мероприятий в сфере формирования и развития кадровой стратегии в деятельности современных бюджетных организациях, можно отметить наличие нескольких ключевых направлений. Они представлены в форме рисунка 1.

Представленные на рисунке составляющие говорят о том, что существующая практика выстраивания моделей формирования и реализации кадровых стратегий выстраивается на основе задействования достаточно большого числа различных подсистем и процессов. Это позволяет достичь значительного практического эффекта от выстраивания взаимоотношений между бюджетными учреждениями, работающими в системе образования, но и обеспечить решение всех основных задач развития кадров. Само развитие кадров является одним из важнейших факторов совершенствования практики предоставления услуг в сфере образования для населения [21].

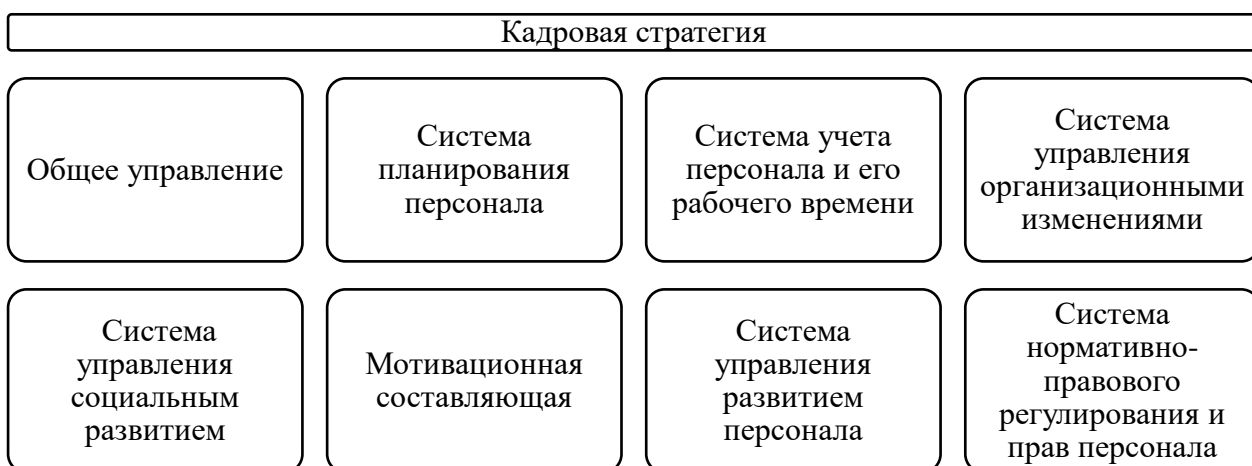


Рисунок 1 – Основные направления реализации кадровой стратегии в деятельности бюджетных учреждений в РФ [10]

Отдельно важно выделить, что для наиболее эффективного развития практики предоставления образовательных услуг, актуальным становится решение задачи выстраивания кадровой стратегии относительно каждого поколения. Актуальность преобразования практики кадровых стратегий в деятельности образовательных учреждений объясняется следующими аспектами:

- сегодня, в большинстве образовательных учреждений, наблюдается наличие сотрудников различного возраста, для которых необходимым становится формирование собственных, чаще всего не универсальных подходов к развитию кадров;
- наличие специфических мотивационных инструментов в составе политики управления кадрами различного возраста, которые могут оказать разнонаправленное воздействие на сотрудников;
- в рамках развития практики управления кадрами в системе деятельности образовательных учреждений значительное место занимают нормативно-правовые документы, что не позволяет обеспечить свободное использование отдельных инструментов и методов выстраивания отношений между бюджетными учреждениями и их сотрудниками [8].



Представленные выше ограничения существенно усложняют процесс формирования и развития кадровых стратегий в деятельности бюджетных учреждений, работающих в сфере образования. Однако кадровые стратегии в деятельности бюджетных учреждений, наблюдается наличие проблем в их выстраивании. Одновременно с этим, кадровые стратегии относительно различных групп персонала, даже в деятельности образовательных бюджетных учреждений, выстраиваются с учетом требований отдельных сотрудников. В связи с чем, далее определим основные положения теории поколения, которая и ложится в основу таких кадровых стратегий.

В 1991 году американские ученые Нейл Хоув и Вильям Штраус создали Теорию Поколений. Принято считать, что у них разные ценности, их мотивируют разные типы руководителей, а одни и те же внешние факторы влияют на них по-разному.

- «тихое» поколение (родились в промежутке 1923—1943 годы) ценят упорный, тяжелый труд. Сегодня не воспринимаются со стороны специалистов по организации труда, поскольку вышли из трудоспособного возраста, за редким исключением;
- Baby Boomers («Бэби бумеры», 1943—1963) ценят лояльность компании, а также возможности собственного развития и качественное сотрудничество с работодателем;
- поколение X (родились между 1963 и 1983 годом) ценят баланс жизнь-работа;
- поколение Y (1983—2003, его «ранние» представители только входят в рабочую среду) ценят инновации и изменения;
- поколение Z (2003—2023), оно пока не входит в область интереса HR специалистов, но совсем скоро придется столкнуться и с ним [16].

С целью обеспечения высокой эффективности осуществления и формирования кадровых стратегий в деятельности бюджетных учреждений должны учитываться как ключевые потребности персонала, так и отдельные воздействующие факторы мотивации для сотрудников.

Исследования поколений имеют выраженную практическую направленность и формулируют основные правила работы с представителями каждой возрастной группы, основанные на их доминирующих ценностях. Прежде всего, это относится к формированию мотивационных схем для отдельных сотрудников и различных подразделений организации, адаптации молодых сотрудников, развития карьеры, формирования организационной культуры организации и, как следствие, к формированию уровня лояльности и приверженности сотрудников. Выделены также важные отличия, свойственные конкретному поколению, которые определяют стиль коммуникации, предпочтения в профессиональном развитии, ожидания от рабочего места, системы менеджмента, а также эффективные методы стимулирования и вознаграждения сотрудников.

Сегодня рынок труда в России состоит практически из равных долей представителей поколения X и представителей поколения Y. Представители старшего поколения будут постепенно уступать ключевые позиции молодым сотрудникам — представителям поколения Y, которые сильно отличаются от своих непосредственных предшественников из поколения X, тем, что:

- это «поколение сети Internet» и источником информации и каналом их коммуникаций является глобальная сеть. Они просто не могут существовать изолированно от мира и от глобальных трендов;
- это первое российское поколение, большая часть которого не только хорошо владеет английским языком, но и несколькими иностранными языками;
- представители поколения Y отличаются от поколения X высокой степенью адаптивности при деятельности в турбулентной среде и способностью решать разнообразные задачи без психологического ущерба для себя [15].

Исходя из отдельных положений теории поколений, в таблице 3 представлены основные подходы к организации мотивации сотрудников различных поколений. Здесь важно выделить и тот факт, что наиболее

востребованными сейчас и в будущем является три ключевых поколения – X, Y и Z. В связи с чем, особенности развития кадровых стратегий относительно различных поколений рассмотрим применительно к данным поколениям, поскольку именно эти стратегии становятся все более востребованными среди руководства различных организаций.

Таблица 3 – Особенности развития кадровых стратегий относительно различных поколений в деятельности бюджетных учреждений [12]

Поколение	Особенности мотивации
Поколение X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не давить отчетами, рамками и ограничениями.</li> <li>Обязательно давать поле для ответственности, для проведения в жизнь собственных решений.</li> <li>Необходимо давать возможность поддерживать баланс между работой и личной жизнью.</li> <li>Постановка новых задач и сложных испытания.</li> <li>Планирование для каждого сотрудника персональный карьерный путь.</li> <li>Демонстрация стабильности и уверенности в будущем.</li> <li>Реализация постоянного обучения персонала.</li> </ul>
Поколение Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>Минимум формализации и бюрократизации.</li> <li>Ставить новые задачи, предлагать новые технологии.</li> <li>Внедрять свободный график работы.</li> <li>Предоставлять возможность выбора форматов работы.</li> <li>Ставить короткие задачи с ограниченным сроком.</li> </ul>
Поколение Z	<ul style="list-style-type: none"> <li>Позитивной, приятной рабочей атмосферой.</li> <li>Гибкий график, работа из дома.</li> <li>Карьера и статус.</li> <li>Развитие личного бренда.</li> <li>Справедливая мотивация: соотношение «задачи — результат».</li> <li>Возможность всегда быть в привычных каналах коммуникации.</li> <li>Много хвалить.</li> </ul>

Представленные в таблице особенности реализации кадровой стратегии относительно отдельных поколений персонала позволяют формировать наиболее обоснованные мероприятия в области стимулирования персонала, а также развития поведения сотрудников. При этом, выделенные особенности развития моделей формирования практики управления кадрами позволяют решить значительное число проблем в области удержания сотрудников, а также эффективного их стимулирования.

Проведенное исследование позволяет говорить о том, что сегодня наблюдается наличие определенных особенностей, связанных как с материальным симулированием персоналом, так и с особенностями формирования кадровых стратегий бюджетных образовательных учреждений. В целом, такие особенности связаны с воздействием теории поколений на управление персоналом, а также общей специфики управления персоналом в системе образования.

Нельзя не отметить и то, что в существующей практике деятельности многих бюджетных учреждений наблюдается отсутствие возможностей использования отдельных положений теории поколений и формирования кадровых стратегий относительно различных показателей.

В связи с чем, необходимым становится определение возможностей таких преобразований на примере конкретного образовательного учреждения.

## **2 Организационно-экономическая характеристика МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания»**

### **2.1 Общая организационно-экономическая характеристика учреждения**

В рамках написания бакалаврской работы объектом исследования выступает МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания». Данная организация является некоммерческой и занимается оказанием большого числа различных государственных услуг для населения в сфере культурно-досуговой деятельности населения, а также различных образовательных потребностей населения.

Возникновение данной организации связано со слиянием МКУК «Кузнецовский СДК» и МКУК «Кузнецовская СБ». Исходя из этого, учреждение относится к культурно-просветительским и информационным. Учредителем организации является Глава Кузнецовского сельского поселения, что подтверждается Постановлением от 04.06.2014 г. № 125 О создании муниципального бюджетного учреждения культуры «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания».

Место нахождения Бюджетного учреждения: 623994, Свердловская область, Таборинский район, деревня Кузнецово, улица Южная 19.

В основе деятельности учреждения лежит муниципальный заказ, в рамках которого определяется объем услуг, ассортимент предоставляемых услуг и другие их параметры. Это позволяет говорить о наличии достаточно жесткой регламентации деятельности исследуемого учреждения, а также формирует возможности для эффективного финансирования деятельности учреждения на основе использования выделяемых финансовых ресурсов, а также персонала, работающего в организации.

Само муниципальное задание устанавливается в соответствии с отдельными параметрами социально-экономического развития муниципального образования.

Основными источниками формирования имущества исследуемого учреждения являются:

- имущество, закрепленное за учреждением на основе права оперативного управления;
- доходы, полученные учреждением от деятельности, приносящей доход в соответствии с уставом, а также имущество, сформированное на основе полученных доходов;
- имущество, приобретаемое за счет елевого финансирования от бюджетов различного уровня с целью исполнения федеральных, региональных и муниципальных программ;
- средства, предоставляемые учреждению от спонсоров или прочих добровольных пожертвований;
- прочие источники получения доходов, непротиворечащие законодательству.

С целью наиболее качественного обслуживания населения и предоставления услуг в соответствии с установленными правилами и нормами обслуживания в деятельности учреждения сформированы все необходимые материально-технические средства, которые могут быть использованы для развития деятельности организации.

В целом, можно отметить и то, что для деятельности исследуемого учреждения наблюдается наличие возможностей существенного повышения уровня эффективности деятельности персонала, в том числе и за счет внедрения новых видов услуг, согласуемых в соответствии с требованиями муниципального заказа.

Важным направлением исследования развития практики деятельности выбранного учреждения становится проведение анализа его организационной структуры. Она, для большей наглядности, представлена в форме рисунка 2.

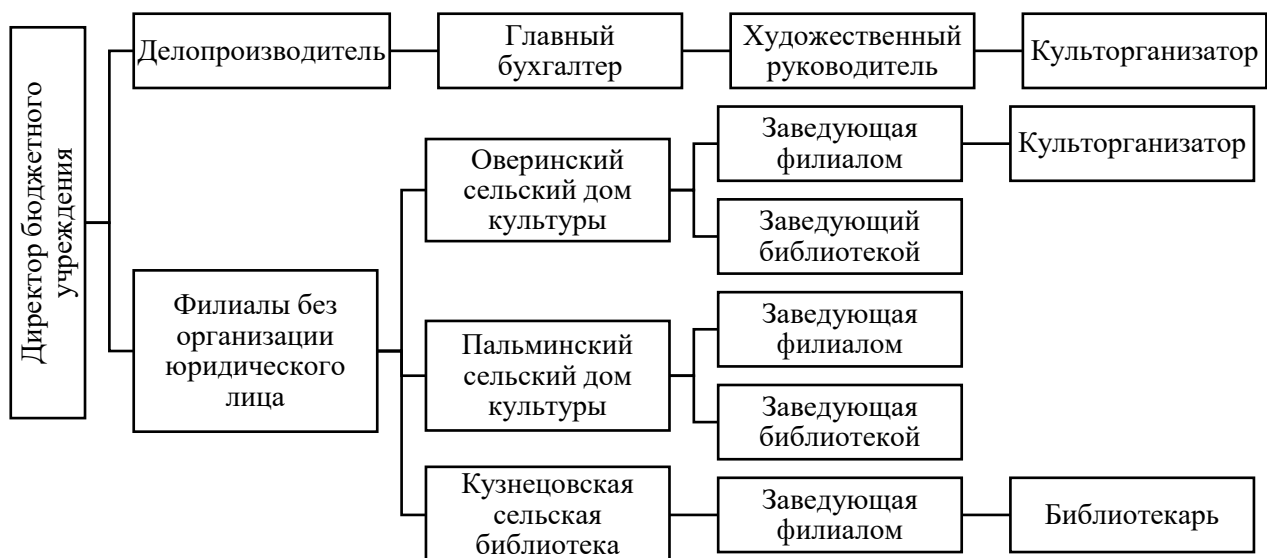


Рисунок 2 – Организационная структура учреждения

Представленная организационная структура исследуемого учреждения сформирована на основе линейного принципа с разделением полномочий между всеми подразделениями учреждения. Это позволяет обеспечить решение всех основных задач в области выстраивания деятельности учреждения, а также совершенствования практики оказания услуг для населения. Следует отметить, что у учреждения наблюдается наличие нескольких филиалов, осуществляющих свою деятельность не как обособленные подразделения, а как обычные подразделения организации. Такой подход к организации обслуживания населения связан с тем, что филиалы находятся на достаточно большой удаленности от указанного ранее месторасположения исследуемого учреждения. В связи с чем, можно отметить наличие значительных возможностей повышения качества управления всеми процессами в учреждении.

Также важным направлением исследования становится оценка отдельных показателей баланса учреждения. При этом, важно отметить, что исследуемое учреждение является некоммерческим, в связи с чем, анализ может быть проведен только на основе данных бухгалтерского баланса. Итоги

систематизации данных о развитии финансово-хозяйственной деятельности исследуемой организации представлены в форме таблицы 4.

Таблица 4 – Динамика основных показателей баланса учреждения в 2021-2023 гг., т. р.

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023 /2022
Основные средства	222	40212	39102	39990	-1110	18013,51	-2,76
Доходные вложения в материальные ценности	294	382	335	88	-47	29,93	-12,30
Финансовые вложения	24	24		0	-24	0	-100
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	540	40618	39437	40078	-1181	7421,85	-2,91
Дебиторская задолженность	16762	19600	23200	2838	3600	16,93	18,37
Итого по разделу II - Оборотные активы	16762	19600	23200	2838	3600	16,93	18,37
БАЛАНС (актив)	17302	60218	62637	42916	2419	248,04	4,02
Доходы будущих периодов	16762	19600	23200	2838	3600	16,93	18,37
Прочие обязательства	540	40618	39437	40078	-1181	7421,85	-2,91
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	17302	60218	62637	42916	2419	248,04	4,02
БАЛАНС (пассив)	17302	60218	62637	42916	2419	248,04	4,02

Представленные данные говорят о наличии следующих изменений по отдельным статьям бухгалтерского баланса исследуемого учреждения:

- наблюдается существенное увеличение стоимости основных средств с 222 т. р. до 39102 т. р. В значительной степени, такое увеличение связано с ростом объема введенных зданий, которые используются для оказания услуг, а также частичного обновления материально-технической базы, используемой для оказания услуг населению. Такие изменения говорят о том, что происходит повышение качества материально-технического снабжения, наблюдается активное приобретение новейшего оборудования (компьютерной техники, мебели



и т.д.), а также постепенно обновляются уже используемые здания и помещения и т.д. Это положительно сказывается на качестве обслуживания населения;

– также организация формирует определенные доходные вложения в материальные ценности, объем которых увеличивается на 29,93% в 2022г. относительно 2021 г. и сокращается на 12,3% в 2023 г. относительно 2022г. Сокращается и общий объем финансовых вложений. Такие изменения, в значительной степени, связаны с особенностями осуществления хозяйственной деятельности исследуемого учреждения;

– с точки зрения структуры активов, можно выделить, что основным источником капитала учреждения становятся внеоборотные активы, доля которых в общей структуре капитала увеличивается с 3,12% в 2021г. до 62,96% в 2023 г. Такие изменения связаны с особенностями выстраивания практики финансирования деятельности бюджетных культурно-образовательных учреждений, а также особенностями формирования капитала бюджетных учреждений в современных условиях и практикой управления и администрирования имущества;

– следует выделить и то, что на протяжении последних трех лет наблюдается постепенное увеличение объема дебиторской задолженности – в 2022 г. относительно 2021 г. на 16,93% в 2023 г. относительно 2022 г. на 18,37%. Одновременно с этим, увеличивается объем доходов будущих периодов, причем на ту же сумму, что и дебиторская задолженность. Это говорит о том, что сегодня учреждение имеет определенную совокупность договоров, которые предполагают предоставление значительного объема услуг, в том числе и в рамках сформированного государственного заказа;

– с точки зрения пассивов, основная их часть финансируется за счет прочих обязательств, что подтверждается динамикой данного источника финансирования. Данная группа пассивов увеличивается в 2022г.

относительно 2021 г. на 40078 т. р. и несущественно сокращается в 2023 г. относительно 2022 г. Также важно выделить и то, что прочие пассивы формируют внеоборотные активы, используемые в деятельности исследуемой организации;

– с точки зрения основных источников финансирования деятельности, следует выделить отсутствие собственного капитала и превалирование краткосрочных источников. Такие изменения также связаны с особенностями выстраивания финансирования деятельности бюджетных учреждений, а также спецификой организации работы учреждения и ее финансирования за счет средств муниципального бюджета.

Проведенное исследование развития МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» позволяет говорить о том, что сегодня в деятельности исследуемого бюджетного учреждения наблюдается наличие организационной структуры, которая полностью соответствует целям и задачам развития практики предоставления социальных услуг для населения. Это позволяет обеспечить достижение всех поставленных задач развития учреждения, а также гарантирует решение проблемы наиболее эффективного использования всего потенциала, существующего у исследуемой организации.

Поскольку выбранная организация является некоммерческой, в рамках написания бакалаврской работы были исследованы отдельные показатели ее баланса. Так, были выявлены следующие тенденции в развитии финансово-хозяйственной деятельности учреждения: увеличивается объем основных средств, используемых организацией для оказания услуг населению; снижается объем доходных и финансовых вложений; существенный объем капитала формируется за счет внеоборотных активов, что связано с особенностями выстраивания управления капиталом учреждения, а также отсутствием необходимости формирования значительного объема дебиторской задолженности, запасов и прочих видов оборотных активов;

увеличивается объем дебиторской задолженности, а также доходов будущего периода (причем изменения аналогичны), что связано с особенностями формирования и реализации стратегии финансирования деятельности бюджетных организаций в России.

С точки зрения структуры, большая часть капитала организации формируется за счет прочих обязательств (в частности, большая их часть направляются на финансирование внеоборотных активов). Также в составе пассивов организации наблюдается отсутствие долгосрочных и собственных источников. Это связано с особенностями финансирования деятельности исследуемой организации.

Исходя из поставленных целей и задач исследования, в следующем подразделе данной работы проведем оценку эффективности реализации кадровой стратегии в деятельности учреждения.

## **2.2 Оценка эффективности реализации кадровой стратегии относительно различных поколений в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания»**

Немаловажным аспектом развития практики деятельности учреждения становится формирование и реализация кадровой стратегии. В связи с чем, далее рассмотрим основные положения ее реализации и проведем оценку уровня эффективности реализации мероприятий в области выстраивания взаимодействия между сотрудниками и организацией.

Пред исследованием отдельных аспектов использования трудовых ресурсов в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» необходимым также становится анализ отдельных их структурных показателей. Они представлены в форме таблицы 5.

Таблица 5 – Динамика отдельных показателей, характеризующих кадровые ресурсы учреждения

Наименование показателя	Численность персонала, чел.			Абс. изм., 2022-2023, чел.	Структура персонала, в %			Абс. изм., 2022-2023, в %
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
Численность персонала в год, чел.	31	32	32	1	100	100	100	0
Должностная структура персонала, чел.								
Руководители	4	4	4	0	12,9	12,5	12,5	-0,4
Специалисты	12	14	13	1	38,7	43,8	40,6	1,9
Служащие	15	14	15	0	48,4	43,8	46,9	-1,5
Возрастная структура персонала, чел.								
До 25 лет	4	3	3	-1	12,9	9,4	9,4	-3,5
От 25 до 30 лет	14	15	15	1	45,2	46,9	46,9	1,7
От 30 до 50 лет	10	9	8	-2	32,3	28,1	25,0	-7,3
Больше 50 лет	3	5	6	3	9,7	15,6	18,8	9,1
Образовательная структура персонала, чел.								
Высшее	31	32	32	1	100	100	100	0
Структура персонала по стажу работы в организации, чел.								
От года до трех лет	5	4	5	0	16,1	12,5	15,6	-0,5
От трех до пяти лет	7	6	6	-1	22,6	18,8	18,8	-3,8
Свыше пяти лет	19	22	21	2	61,3	68,8	65,6	4,3

Данные таблицы отражают наличие следующих структурных характеристик персонала:

- большая часть сотрудников организации представлены служащими и специалистами, что может быть объяснено имеющейся структурой, а также особенностями оказания услуг в ее работе. При этом, важно выделить и то, что все сотрудники имеют высшее образование. Последнее связано с требованиями к сотрудникам исследуемого учреждения, установленным как при наборе персонала, так и со стороны вышестоящих органов власти;
- с точки зрения возрастной структуры, можно выделить, что наблюдается постепенное увеличение численности как сотрудников в возрасте до 30 лет, а также происходит «старение» персонала, подтверждаемое увеличением числа сотрудников в возрасте старше 50 лет;

– по стажу работы, большая часть сотрудников работает в МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» свыше пяти лет. Это говорит об относительной стабильности штата сотрудников.

Далее проведем анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов организации. Для большей наглядности, итоги расчетов данных показателей представлены в форме таблицы 6.

Таблица 6 – Динамика основных показателей эффективности использования персонала

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абс. изм., 2022-2023
Показатели движения персонала				
Численность персонала в год, чел.	31	32	32	1
Выбыло, чел.	3	2	2	-1
Принято, чел.	3	4	2	-1
Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,06	0,06	-0,03
Коэффициент оборота по приему	0,10	0,13	0,06	-0,03
Общий коэффициент оборота	0,19	0,19	0,13	-0,07
Коэффициент текучести персонала	0,10	0,06	0,06	-0,03
Соотношение выбытия и приема персонала	1	0,5	1	0
Показатель эффективности использования труда				
Доля отработанных дней, в %	85	84	97	12
Уровень выполнения муниципального задания, в %	78	75	89	11
Средняя фактическая продолжительность рабочего дня, час.	6,12	6,22	6,34	0,22

Их анализ позволяет отметить наличие следующих изменений в развитии практики управления персоналом:

- общая численность персонала исследуемой организации относительно небольшая в течение последних нескольких лет, что связано с особенностями оказания услуг для населения, в том числе и специфики обслуживания населения, объемов оказываемых работ и т.д.;
- наблюдается сокращение уровня всех показателей оборота персонала, что говорит о стабилизации штата сотрудников, а также возможностях обеспечения наиболее эффективного выстраивания

взаимоотношений между учреждением и его сотрудниками. Одновременно с этим, можно выделить и то, что происходит снижение уровня текучести персонала, что также говорит о наличии положительных тенденций в управлении персоналом;

– наиболее важной положительной тенденцией, характерной для развития системы управления персоналом исследуемого учреждения, является высокий уровень соотношения выбытия и приема персонала.

Поскольку значение показателя на начало и конец анализируемого периода составляет 1, можно отметить, что для учреждения наблюдается полное удовлетворение потребностей в персонале, в том числе и в соответствии с отдельными требованиями к сотрудникам (возраст, навыки, образование и т.д.);

– рассматривая показатели эффективности использования труда сотрудников исследуемой организации, можно отметить, что наблюдается постепенное увеличение доли отработанных дней – с 85% до 97%. В связи с чем, можно отметить наличие тенденции к общему увеличению качества использования рабочей силы;

– поскольку выбранная организация является некоммерческой, можно отметить, что происходит постепенное, но существенное увеличение уровня выполнения муниципального задания – с 78% до 89%. В связи с чем, можно сделать вывод о том, что наблюдается постепенное увеличение уровня эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников;

– положительным является и увеличение длительности средней фактической продолжительности рабочего дня персонала – с 6,12 часов до 6,34 часов. Это говорит о постепенном увеличении уровня эффективности организации трудовой деятельности и снижения совокупных простоев персонала.

Исходя из всего сказанного выше, можно отметить, что сегодня для исследуемой организации наблюдается существенное повышение уровня

эффективности управления персоналом. В связи с чем, наблюдается более качественная реализация всех основных бизнес-процессов в организации, а также решаются основные задачи в области совершенствования практики реализации муниципального задания. В целом, следует выделить и то, что снижается уровень простоев персонала, что позволяет повысить общее качество реализации основных трудовых функций сотрудников.

Далее, рассмотрим отдельные аспекты ее реализации. В качестве первого из показателей, характеризующих эффективность реализации кадровой стратегии, является эффективность системы мотивации сотрудников, являющейся одним из ключевых факторов, определяющих эффективность кадровой стратегии.

Итоги оценки уровня эффективности мотивации персонала представлены в форме таблицы 7.

Таблица 7 – Оценка уровня эффективности мотивации персонала в учреждении

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абс. изм., 2022-2023
Соотношение заработной платы руководства и специалистов	1,1	1,12	1,09	-0,1
Темп прироста заработной платы, в %	18,4	16,7	12,4	-2
Уровень удовлетворенности сотрудников системой мотивации, в % (по итогам опроса сотрудников)	87	82	82	-5
Соотношение переменной и постоянной части заработной платы сотрудников, в %	74	76	78	+4

Представленные в таблице данные позволяют отметить, что в течение последних трех лет развития деятельности исследуемого учреждения наблюдается постепенное, но существенное увеличение уровня эффективности мотивации персонала. В качестве основных положительных тенденций следует выделить: относительно небольшое превышение заработной платы руководства относительно обычных специалистов; наличие положительного темпа прироста заработной платы, что говорит о стремлении учреждения удержать персонал; высокий уровень удовлетворенности

персонала системой мотивации, а также высокое соотношение постоянной и переменной части оплаты труда. Это говорит о том, что система мотивации сотрудников выстраивается в соответствии с требованиями и задачами развития моделей управления персоналом.

С целью оценки эффективности реализации кадровой стратегии организации актуальным становится оценка уровня эффективности осуществления отдельных мероприятий, связанных с осуществлением кадровых мероприятий. Для проведения оценки была сформирована таблица 8, в которой представлены итоги опроса сотрудников исследуемого учреждения относительно эффективности реализации кадровых мероприятий.

Таблица 8 – Характеристика эффективности реализации кадровых мероприятий (по оценкам сотрудников различных поколений), в % от общего числа сотрудников в той или иной категории

Признак для сравнения	Сотрудники от 22 до 35 лет	Сотрудники от 35 до 50 лет	Сотрудники старше 50 лет
Эффективность адаптации	100	72,7	92,3
Эффективность поиска сотрудников	100	81,8	76,9
Эффективность обеспечения кадрами	75	72,7	84,6
Эффективность удержания сотрудников	87,5	63,6	38,5
Эффективность социально-психологического воздействия на персонал	75	72,7	92,3
Эффективность мотивации	62,5	63,6	69,2
Эффективность развития сотрудников организации	100	100	100
Эффективность оценки персонала	100	100	100

Представленные в таблице данные говорят о том, что для исследуемой организации наблюдается наличие определенных проблем, связанных как с особенностями мотивации различных поколений, так и с общей спецификой выстраивания кадровой стратегии исследуемой организации. В качестве ключевых недостатков, на наш взгляд, могут быть выделены:



– относительно небольшая эффективность мотивационной компоненты для всех групп сотрудников, привлеченных к работе в исследуемой организации. С точки зрения ключевых проблем, характерных для развития данной компоненты, сотрудниками выделены: недостаточность переменной части оплаты труда, отсутствие практического использования инструментов мотивации на основе достигнутых результатов;

– оценка молодыми сотрудниками эффективности отдельных кадровых мероприятий говорит о недостаточной привлекательности для них работы в учреждении (как в связи со специфическими требованиями к сотрудникам, так и из-за отсутствия информации о доступных вакансиях), низкая эффективность удержания сотрудников (ввиду отсутствия эффективных мотивационных инструментов, как в рамках материальной, так и в рамках нематериальной мотивации и невозможность их преобразования из-за специфики развития деятельности исследуемого учреждения);

– среди сотрудников в возрасте от 35 до 50 лет ключевые проблемы связаны с реализацией мероприятий в области удержания персонала, а также недостаточной адаптации (сотрудниками выделены проблемы в области отсутствия материалов, которые могут быть использованы в процессе адаптации, недостаточности самих адаптационных мероприятий (они занимают от одного до пяти дней, после чего новые сотрудники обязаны быстро приступить к своим обязанностям).

Также существуют проблемы и в функционировании системы наставничества – уже работающие сотрудники не заинтересованы в передаче своего опыта ввиду высокой загрузки основной работой) и обеспечения кадрами (ввиду недостаточности специалистов с необходимыми знаниями и квалификацией). В связи с чем, преобразование кадровой стратегии должно осуществляться в соответствии с требованиями от молодых сотрудников и сотрудников в

среднем возрасте, поскольку именно данная группа сотрудников является наиболее перспективной, обладает необходимым знаниями, навыками и компетенциями, а также может продолжать свою деятельность на протяжении длительного времени в организации;

– для сотрудников старшего поколения (в возрасте более 50 лет), ключевой проблемой для учреждения остается удержание сотрудников (в том числе и из-за выхода на пенсию), а также трудности в поисках персонала, поскольку большинство сотрудников данного поколения, чаще всего, либо не обладают достаточным уровнем знаний и навыков, либо уже не готовы к труду.

Представленное выше позволяет сделать вывод о том, что в рамках реализации кадровой стратегии в деятельности исследуемого учреждения, наблюдается наличие определенных проблем, связанных с организацией взаимодействия между учреждением и его сотрудниками.

Они связаны как с особенностями реализации кадровой стратегии в деятельности бюджетных учреждений, так и со спецификой развития мероприятий в сфере кадров относительно каждого отдельного поколения персонала.

Исследование развития практики управления персоналом в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» позволяет говорить о том, что сегодня характерно наличие следующих тенденций: сокращается общая текучесть персонала, а также общий оборот персонала, что говорит о стабилизации штата персонала; организация не испытывает дефицита кадров, что говорит о возможностях полного и своевременного покрытия всех потребностей в сотрудниках, в том числе и исходя из отдельных требований к персоналу; наблюдается тенденция к повышению уровня эффективности использования труда персонала, что подтверждается более эффективной реализацией всех основных функций в рамках муниципального задания, устанавливаемого для исследуемого учреждения.

Анализ эффективности реализации модели мотивации персонала в учреждении позволила сделать вывод о том, что наблюдается повышение ее эффективности. Данные изменения подтверждены итогами анализа отдельных показателей, характеризующих систему мотивации сотрудников.

Оценка эффективности реализации отдельных мероприятий в области кадровой стратегии позволяет сделать вывод о наличии следующих проблем:

- для молодых сотрудников наблюдается ряд проблем в области обеспечения достаточности персонала, удержания сотрудников и реализации мероприятий в сфере адаптации сотрудников к новым условиям работы;
- среди сотрудников в возрасте от 35 до 50 лет ключевые проблемы связаны с реализацией мероприятий в области удержания персонала, а также недостаточной адаптации.
- для сотрудников старшего поколения, ключевой проблемой остается удержание сотрудников, а также трудности в поисках персонала.

Исходя из выделенных выше проблем в рамках следующего раздела бакалаврской работы опишем перспективные направления повышения эффективности реализации кадровой стратегии в деятельности исследуемой организации.

### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии учреждения относительно различных поколений сотрудников**

#### **3.1 Направления повышения эффективности реализации кадровой стратегии в учреждении**

Проведенное исследование практики формирования и реализации кадровой стратегии в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» позволяет отметить наличие достаточно большого числа различных направлений развития практики управления в этой сфере. В связи с чем, опишем их детальнее далее, в том числе и применительно к отдельным поколениям сотрудников, работающих в исследуемом учреждении.

В качестве одной из наиболее востребованных и перспективных групп сотрудников является молодой персонал, который характеризуется наличием достаточного большого потенциала творческого и профессионального развития, а также характеризуются наличием значительных возможностей дальнейшего совершенствования практики управления кадровыми ресурсами исследуемого учреждения. Исходя из имеющейся практики организации управления взаимоотношениями между различными организациями и молодыми сотрудниками, в том числе и исходя из выделенных нами проблем, в качестве наиболее востребованных направлений развития практики взаимоотношений между учреждениями и молодыми сотрудниками можно выделить создание комплексной модели управления адаптацией сотрудников учреждения с целью минимизации уровня расходов, связанных с поиском персонала, повышением уровня эффективности их трудовой деятельности с момента начала работы в организации. Данное направление должно качественно преобразовываться исходя из требований сотрудников в возрасте 35-50 лет.

Актуальность работы в этом направлении связана с наличием значительных проблем, в том числе и выделенных самими сотрудниками, уже работающими в МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания». Сама разработка программы адаптации сотрудников обеспечит решение таких проблем как: минимизация затрат, связанных с обеспечением поиска персонала, повышение уровня удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью и развитие системы выстраивания социально-психологического климата в компании.

Для обеспечения эффективности реализации программы адаптации новых сотрудников в учреждении составлена программа, которая представлена в таблице 9 ниже.

Таблица 9 – Предлагаемая программа адаптации сотрудников для учреждения

Мероприятия	Сроки проведения, дней	Ответственное лицо
Ознакомление с организацией, особенностей ее работы, а также обзорная экскурсия и знакомство с коллективом	1 день	Начальник подразделения, где будет работать сотрудник
Исследование новым сотрудником должностных обязанностей, отдельных документов, иллюстрирующих внутренний распорядок и прочей документации, связанной с трудом сотрудника, в том числе и в области оплаты труда и требований безопасности		
Знакомство с рабочим местом, распределением обязанностей между коллегами и т.д.		
Период наставничества со стороны сотрудников, которые задействованы в выполнении схожих или тех же должностных обязанностей (на время отсутствия сотрудника)	3 день	Назначенный наставником сотрудник подразделения
Начало собственной профессиональной деятельности нового сотрудника	1 день	-

Таким образом, общий период адаптации новых сотрудников составляет 5 рабочих дней, в течение которых все молодые сотрудники могут получить необходимые первоначальные знания и данные о развитии учреждения, а также своих должностных обязанностях и исполнения своих обязанностей в

будущем. В связи с чем, такая адаптация позволит решить проблему наиболее качественного выстраивания взаимоотношений с новыми сотрудниками, обеспечит условия для более эффективного сотрудничества с молодыми сотрудниками и т.д. Отдельно важно выделить и то, что программа адаптации обеспечит снижение вероятности привлечения сотрудников, не заинтересованных в дальнейшей профессиональной деятельности в учреждении.

Также важно выделить и то, что предлагаемая программа адаптации позволит выстроить тесные взаимоотношения между наставниками и новыми сотрудниками. В связи с чем, сотрудники будут более эффективно сотрудничать между собой. В долгосрочной перспективе это обеспечит положительное воздействие на социально-психологический климат в организации, а также сформирует условия для взаимозаменяемости сотрудников, поскольку в процессе наставничества, опыт будет передаваться между сотрудниками не только по основным видам деятельности, но и по смежным направлениям.

Отдельно важно выделить и то, что именно за счет адаптации молодые сотрудники могут стать все более заинтересованными в начале и развитии своей профессиональной деятельности в исследуемом учреждении, поскольку сформируются возможности для обучения новых сотрудников «на месте». Это делает предложенное направление все более привлекательным и востребованным для исследуемого учреждения. Следующим направлением повышения эффективности формирования и реализации кадровой стратегии в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» становится обеспечение эффективного взаимодействия с сотрудниками молодого поколения на основе повышения привлекательности в учреждении на основе решения проблемы предоставления наиболее привлекательных условий труда.

Исследуя возможности развития практики выстраивания кадровой стратегии, можно отметить возможности использования таких групп льгот как

сокращение длительности рабочего дня на один час при выполнении всех трудовых показателей и высоком качестве обслуживания при сохранении должного уровня заработной платы, а также всех социальных льгот, установленных для сотрудников учреждений в регионах.

Сокращение рабочего дня может быть осуществлено как с утра (к примеру, организация начала работы не в 9:00, а в 10:00 в соответствии с соглашением со стороны самих сотрудников). Это обеспечит сохранение высокого уровня привлекательности работы в организации, поскольку молодые сотрудники, достаточно часто, высоко мотивированы к эффективной рабочей деятельности при условии сокращения длительности рабочего дня.

Также важно выделить, что данная льгота должна распространяться на всех сотрудников исследуемого учреждения.

Это повысит заинтересованность в работе со стороны сотрудников других возрастов и может повлечь за собой сокращение уровня текучести персонала.

Фактически, сформируются как возможности для повышения уровня интереса к труду со стороны соискателей, так и обеспечатся возможности для более эффективного удержания сотрудников.

В качестве еще одного направления развития практики выстраивания взаимодействия между учреждением и молодым сотрудниками можно выделить формирование системы поддержки со стороны руководства при получении сотрудниками специальных выплат со стороны региональных органов власти, полагающихся молодым сотрудникам, осуществляющим свою деятельность в сельских учреждениях культуры.

Актуальным становится организация повышения квалификации директора учреждения по вопросам организации системы поддержки молодых сотрудников (в т.ч. на основе ст. 407 НК РФ).

Аналогичная система развития кадровых стратегий учреждений культуры сегодня активно используется в Рязанской области (в частности, в работе МБУ «Библиотека Рязанского сельского поселения Белореченского

района», оказывающего похожие услуги для населения). Поскольку организовать очное посещение курсов повышения квалификации достаточно сложно из-за удаленности исследуемого учреждения, актуальным становится использование инструментов онлайн обучения.

В частности, предлагается использовать курсы повышения квалификации «Современные подходы к управлению в сфере культуры и искусства: управленческие компетенции, экономическое и правовое регулирование», в рамках которого могут быть сформированы необходимые знания и компетенции в области информационной и правовой поддержки молодых сотрудников по вопросам поддержки.

Помимо развития консультационной помощи, предлагаемый курс обеспечит возможности для развития управленческих компетенций руководителя, что также становится основой для совершенствования модели управления организаций культуры.

Это позволит сформировать возможности для дальнейшего и эффективного развития исследуемой организации на основе выстраивания эффективных взаимоотношений между учреждением и его персоналом.

Предлагаемая система консультационной поддержки молодых сотрудников относительно льгот, которые им полагаются в соответствии с отдельными нормативно-правовыми актами, характерными для региональной поддержки, представлена в форме рисунка 3.



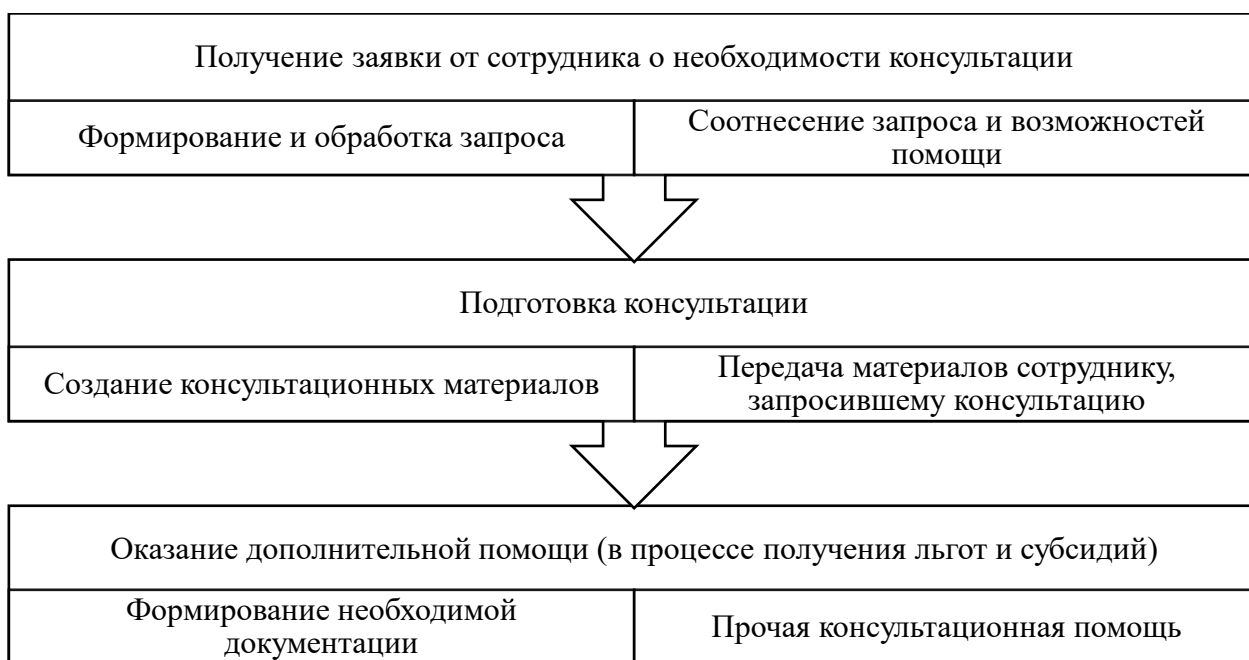


Рисунок 3 – Предлагаемая система консультационной поддержки молодых сотрудников

Важно отметить, что сегодня руководитель исследуемой организации не обладает должными знаниями и навыками в области консультирования. Это подтверждает актуальность внедрения предложенной рекомендации и развития системы взаимодействия между молодыми сотрудниками и исследуемой организацией. Также данная рекомендация может обеспечить возможности для удержания сотрудников старшего поколения, в том числе и за счет развития консультаций относительно значительного числа льгот, предоставляемых данной группе сотрудников, формирования

Реализация предложенных направлений развития формирования и развития кадровой стратегии исследуемого учреждения может повлечь за собой определенные положительные эффекты для ее развития. В связи с чем, обоснуем их в следующем подразделе данной бакалаврской работы.

### **3.2 Обоснование эффективности реализации предложенных направлений**

В качестве первого из направлений развития практики формирования и реализации кадровой стратегии относительно различных поколений в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания» можно выделить формирование, внедрение и развитие собственной программы адаптации сотрудников в возрасте 35-50 лет. Обоснование эффективности внедрения данной рекомендации можно провести на основе таких показателей как:

- снижение уровня затрат, связанных с обеспечением поиска сотрудников;
- сокращение затрат на адаптацию сотрудников через более быстрое начало непосредственной трудовой деятельности сотрудников в соответствии с установленными требованиями и задачами развития учреждения.

Также будет наблюдаться ряд качественных изменений, связанных с совершенствованием практики организации работы сотрудников в организации. Исходя из данных исследуемой организации, а также перспективных эффектов, которые могут возникнуть за счет реализации мероприятия (полученных на основе оценок руководителей различных подразделений) в таблице 10 представлен прогноз эффективности внедрения рекомендации в работу учреждения.

При проведении расчетов примем, что при внедрении предлагаемого процесса адаптации сотрудников в исследуемой организации удержание сотрудников будет 100%. Это повлечет за собой сокращение затрат на поиск и привлечение к работе сотрудников, что может положительно сказаться на эффективности современной кадровой стратегии организации.

Следующим направлением повышения уровня эффективности формирования и развития кадровой стратегии исследуемого учреждения

культуры становится организация дополнительного обучения для руководителя учреждения, что позволит обеспечивать консультационную поддержку молодых сотрудников по вопросам получения льгот, налоговых вычетов и т.д.

Таблица 10 – Обоснование эффективности внедрение программы адаптации сотрудников в учреждении

Наименование показателя	Значение
Затраты на поиск новых сотрудников, руб. на одного человека (размещение информации о вакансиях, проведение собеседований и т.д. по оценкам руководства)	1500
Общее число сотрудников для которых осуществлен поиск в 2023 г., чел.	2
Текущие временные затраты на проведение адаптации, часов на одного сотрудника	150
Будущие затраты на организацию адаптации сотрудников, час.	40
Средняя стоимость труда одного сотрудника, руб. / час.	256
Прогноз сокращение уровня временных затрат, связанных с адаптацией персонала, час.	110
Прогноз сокращения финансовых затрат, связанных с адаптацией сотрудников, руб.	28160
Прогноз сокращения уровня затрат, связанных с поиском сотрудников, руб.	3000
Итого, суммарный объем затрат, которые могут быть сокращены за счет внедрения предложенной	31160

Это сформирует возможности для сокращения числа сотрудников, которые увольняются из организации, а также повлечет за собой возможности для дальнейшего развития взаимоотношений между исследуемой организацией и молодыми сотрудниками на основе развития практики консультационной поддержки.

Отдельно важно выделить и то, что предлагаемый для использования курс является бесплатным для сотрудников бюджетных учреждений. Это обеспечивает возможности для сокращения уровня расходов на поиск сотрудников, развитие их деятельности, повышения качества формирования, развития и реализации кадровой стратегии организации на основе достижения цели выстраивания наиболее эффективных взаимоотношений с молодыми сотрудниками.

Эффективность реализации предложенной рекомендации рассчитана с использованием таблицы 11.

Таблица 11 – Оценка возможностей увеличения эффективности кадровой стратегии на основе развития консультационной помощи

Наименование показателя	Значение
Затраты на поиск новых сотрудников, руб. на одного человека (размещение информации о вакансиях, проведение собеседований и т.д. по оценкам руководства)	1500
Общее число сотрудников для которых осуществлен поиск в 2023 г., чел.	2
Прогноз сокращения расходов, связанных с формированием и реализацией кадровой стратегии в деятельности исследуемого учреждения, руб.	3000

Несмотря на небольшой экономический эффект от реализации предложенного мероприятия, наличие тенденции к сокращению уровня затрат, связанных с реализацией кадровой стратегии в деятельности предприятия. При этом, следует отметить и наличие высоких оценок со стороны самих руководителей учреждения, что подтверждается итогами опроса сотрудников МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания», представленных в форме рисунка 4.

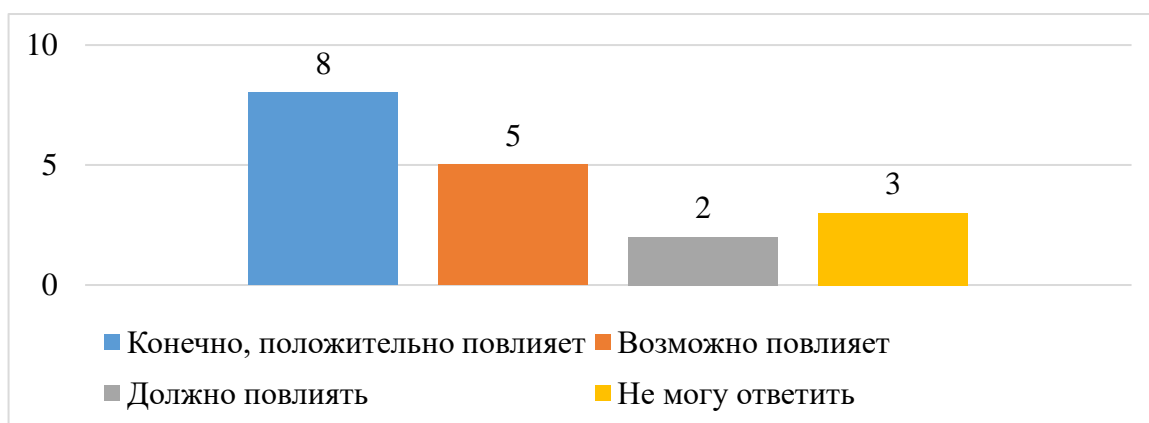


Рисунок 4 – Оценка сотрудниками (в возрасте до 30 лет) повышения востребованности труда через развитие консультационной поддержки

Таким образом, с целью совершенствования реализации кадровой стратегии в деятельности выбранного учреждения в рамках написания бакалаврской работы предложено:

- внедрить комплексную программу адаптации сотрудников в организации с целью повышения их удержания и сокращения сроков ее осуществления. Реализация данного направления позволит сократить объем затрат, связанных с реализацией кадровой стратегии учреждения на 31160 руб., что с учетом специфики деятельности бюджетного учреждения является существенным положительным эффектом;
- сформировать систему консультационной поддержки молодых сотрудников с целью получения ими различных видов льгот от региональных, муниципальных и государственных властей, что позволит повысить уровень устойчивости штата сотрудников, а также обеспечится сокращение расходов на поиск сотрудников и повысится общий уровень удовлетворенности трудом в исследуемом учреждении. Данная рекомендация положительно повлияет как на развитие труда сотрудников молодого поколения, так и на труд старшего поколения.

Исходя из всего сказанного выше, можно сделать вывод о том, что реализация мероприятий становится перспективным и может обеспечить увеличение эффективности реализации кадровой стратегии. Одновременно с этим, сформируются возможности для возникновения значительных качественных эффектов, в том числе и связанных с адаптацией стратегий относительно различных поколений персонала исследуемой организации.

## Заключение

Таким образом, в рамках написания бакалаврской работы были исследованы отдельные аспекты выстраивания кадровой стратегии относительно различных поколений персонала. Сделан вывод о том, что кадровая стратегия представляет собой один из важнейших элементов развития современной системы управления персоналом в любых организациях. За счет ее формирования и реализации решается совокупность задач в сфере стимулирования и развития персонала организации, а также обеспечивается решение проблемы формирования соответствующих компетенций у сотрудников.

На эффективность формирования и реализации кадровой стратегии предприятия оказывает достаточно большое число различных факторов. Это связано с тем, что кадровые стратегии представляют собой один из ключевых факторов развития современных систем взаимодействия между компанией и ее сотрудниками, в том числе и на основе стимулирования востребованности отдельных мероприятий в сфере совершенствования системы взаимоотношений между компанией и ее сотрудниками.

Также наблюдается наличие определенных особенностей, связанных с формированием кадровых стратегий бюджетных образовательных учреждений. Они связаны с воздействием теории поколений на управление персоналом, а также общей специфики управления персоналом в системе образования. Исследование возможностей применения теории поколений в деятельности бюджетных учреждений позволило сделать вывод о том, что для многих бюджетных учреждений характерно отсутствие возможностей использования ее применения и формирования кадровых стратегий относительно различных показателей. В связи с чем, необходимым становится определение возможностей таких преобразований на примере конкретного образовательного учреждения.

Практическая часть исследования была посвящена анализу практики реализации кадровой стратегии в деятельности МБУК «Кузнецовский Центр культурного и библиотечного обслуживания». Оценка работы данного учреждения позволила сделать вывод о том, что для него наблюдается наличие организационной структуры, которая полностью соответствует целям и задачам развития практики предоставления социальных услуг для населения. Это позволяет обеспечить достижение всех поставленных задач развития учреждения, а также гарантирует решение проблемы наиболее эффективного использования всего потенциала, существующего у исследуемой организации.

Также были выявлены следующие тенденции в развитии финансово-хозяйственной деятельности данного учреждения: увеличивается объем основных средств, используемых организацией для оказания услуг населению; снижается объем доходных и финансовых вложений; существенный объем капитала формируется за счет внеоборотных активов; увеличивается объем дебиторской задолженности, а также доходов будущего периода. С точки зрения структуры, большая часть капитала организации формируется за счет прочих обязательств. Также в составе пассивов организации наблюдается отсутствие долгосрочных и собственных источников. Это связано с особенностями финансирования деятельности исследуемой организации.

Оценка эффективности реализации отдельных мероприятий в области кадровой стратегии в деятельности исследуемого учреждения позволяет сделать вывод о наличии следующих проблем:

- для молодых сотрудников наблюдается ряд проблем в области обеспечения достаточности персонала, удержания сотрудников и реализации мероприятий в сфере адаптации сотрудников к новым условиям работы;
- среди сотрудников в возрасте от 35 до 50 лет ключевые проблемы связаны с реализацией мероприятий в области удержания персонала, а также недостаточной адаптации;

– для сотрудников старшего поколения, ключевой проблемой остается удержание сотрудников, а также трудности в поисках персонала.

С целью их решения в рамках бакалаврской работы предложены следующие мероприятия:

– внедрить комплексную программу адаптации сотрудников в организации с целью повышения их удержания и сокращения сроков ее осуществления;

– сформировать систему консультационной поддержки молодых сотрудников с целью получения ими различных видов льгот от региональных, муниципальных и государственных властей.

Реализация мероприятий становится перспективным и может обеспечить рост уровня эффективности реализации кадровой стратегии. Одновременно с этим, сформируются возможности для возникновения значительных качественных эффектов, в том числе и связанных с адаптацией стратегий относительно различных поколений персонала исследуемой организации.



## Список используемой литературы и используемых источников

1. Аветисян К.А. Совершенствование процедур подбора персонала в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2020. №1 (1). С. 56-59
2. Александрова, В.Г. Кадровая стратегия как компонента стратегии развития компании / В.Г. Александрова // Бенефициар. – 2020. – № 87. – С. 8-10.
3. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / С.А. Барков [и др.]; ответственные редакторы С.А. Барков, В.И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024.— 185 с.
4. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 390 с.
5. Грошева, В.В. Основные этапы и методы разработки кадровой стратегии организации / В.В. Грошева // Синергия Наук. – 2020. – № 46. – С. 187-197
6. Голышев, И.Д. Использование положений теории поколений в процессе принятия управленческих решений / И.Д. Голышев, А.П. Мешкова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2023. – № 1(43). – С. 11-19.
7. Кобзева, И. Н. Теория поколений в аспекте организационного механизма / И. Н. Кобзева // Управленческий учет. – 2023. – № 11. – С. 183-190
8. Коваленко, А.В. Управление персоналом на основе теории поколений / А.В. Коваленко // Экономика, бизнес, инновации : сборник статей XIX Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 мая 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 18-21
9. Козлова, О.И. Кадровая стратегия предприятия / О.И. Козлова // Экономика и социум. – 2023. – № 4-3(9). – С. 400-403

10. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов/ Э.М. Коротков [и др.]; под редакцией Э. М. Короткова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 404 с.
11. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с.
12. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк.— 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 269 с.
13. Медведев, Н.П. Кадровая стратегия и кадровая политика как основа развития организации / Н.П. Медведев, Н.В. Климовских // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4-2(98). – С. 62-65
14. Миронова, О.А. Современные аспекты управления человеческим капиталом / О.А. Миронова // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект : материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч., Москва, 15 февраля 2021 года. Том Часть 1. – Москва: Издательский дом «ИМЦ», 2021. – С. 127-131
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов/ С.Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 362 с.
16. Пономарева, Д.Р. Особенности применения теории поколений в медицинских организациях / Д.Р. Пономарева // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2023. – № 4. – С. 95-102
17. Савельева, Е.А. Основы организации труда в цифровых экосистемах / Е.А. Савельева : ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2023. – 297 с.

18. Сиволап, Л.А. Управление персоналом с учётом теории поколений / Л.А. Сиволап, Л.В. Шикова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 2. – С. 154-164
19. Современные технологии управления персоналом / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.В. Карташова [и др.]. – Москва : Инфра-М, 2023. – 220 с
20. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н.А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 309 с.
21. Экономика труда и управление персоналом : учебник и практикум для вузов / О.В. Кучмаева [и др.]; под общей редакцией О.В. Кучмаевой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 331 с.