

## **Содержание:**

# **ВСТУПЛЕНИЕ**

Для всех организаций в сфере услуг, больших или малых, действующих или производственных, управление персоналом имеет большое значение. Ни одна организация не сможет достичь своих целей и получить желаемой прибыли без грамотно отобранного, расставленного и профессионально подготовленного людского персонала. Данное положение является основополагающим в концепции кадровой стратегии, и её влияния на работу службы персонала.

Долгое время роль кадровой службы недооценивали и не придавали сильного значения для её развития. Особенно было заметно в прошлые годы при административных методах руководства организации. А именно когда инженерно-технические кадры могли «решать всё», а работники (обычный рядовой персонал) без особых размышлений выполняли их должностные инструкции и все указания.

Таким образом, следует отметить, что в нашей стране была сформирована работа кадровых служб, направлена только на строгое выполнение административных функций по указанию руководства, что и привело, конечно же, к не эффективному использованию труда квалифицированных сотрудников и не способности стимулирования и развития персонала.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единой универсальной кадровой стратегии. Каждая система управления, уникальна в своем роде. Поэтому, и процесс выработки стратегии для каждой организации, является уникальной, так как она зависит от позиции её на рынке, сферы деятельности, развития, потенциала, поведения конкурентов, оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.. В то же время есть моменты, которые позволяют говорить о принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Персонал организации является ее ключевым ресурсом, который во многом определяет успех деятельности и конкурентоспособность любой организации, в том числе автономной некоммерческой. В то же время отечественные организации уделяют данному фактору развития недостаточное внимание. Во многом это объясняется сложностью оценки того вклада, который вносит управление

персоналом в совокупную эффективность работы организаций. Кроме того руководство автономных некоммерческих организаций недооценивают возможности применения современных экономических методов управления персоналом. В этих условиях изучение и рассмотрение теоретических вопросов влияние кадровой стратегии на работу службу персонала автономной некоммерческой организации становится особенно актуальной.

Проблематика управления персоналом является предметом исследования многих отечественных и зарубежных авторов. Основы кадрового менеджмента были заложены в процессе развития и эволюции научных основ управления. Они нашли свое отражение в работах М. Вебера, Э.Мэйо, Ф.У.Тейлора, А. Файоля, М.Фоллетт, Г. Форда, Г. Эмерсона и др. В этих исследованиях были заложены основы теории управления персоналом.

В работах отечественных авторов А.Н. Аверина, В.Н.Белкина, В.Н. Н.А.Волгина, А.Л., Гретченко, О.М. Дмитриевой, В.А., А.П. Егоршина, Н.И. Захарова, Е.М.Ивановой, А.Я. Кибанова, Н.А. Кокорева, Одегова, Н.Н. Симоновой, В.В. Травина, И.В. Филимоновой, Л.В. Эдера, Р.А. Яковлева и др. рассмотрены вопросы, связанные с различными аспектами управления персоналом в новых условиях.

Среди зарубежных авторов можно выделить работы П.Друкера, Ф. Дэйва, К. Камерона, Р. Куинна, Л. Купера, А.Г.Маслоу, М.Х. Мескона, Т. Питерса, Н.Стивенсона, Р. Таусенда, Н. Тичи, С. Уиддета, Р. Уильямса, С. Ф. Херцберга, Г.Хэмела и др., которые обобщили практический опыт в сфере управления персоналом.

Однако во всех этих работах вопросам влияния кадровой стратегии на работу службы персонала некоммерческими организациями уделяется недостаточно внимания. Также пока недостаточно работ, посвященных вопросам управления персоналом и адаптированных к специфичным условиям функционирования автономных организаций.

Актуальность решения данных проблем и неполнота их научного анализа обусловили цель, задачи, объект и предмет настоящего исследования.

Общая цель исследования состоит в изучении и рассмотрении влияния кадровой стратегии на работу службы персонала в автономной некоммерческой организации.

В рамках исследования были поставлены следующие задачи:

- определить понятия и сущность кадровой стратегии организации;
- изучить кадровую классификацию стратегии;
- рассмотреть основную характеристику деятельности автономной некоммерческой организации;
- раскрыть кадровую стратегию АНО КСДК «Центр развития личности» на примере рассмотрения мотивации и стимулирования;
- рассмотреть создание организационной структуры системы управления персоналом с помощью мотивации и стимулирования;
- изучить формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности службы персонала;
- определить управление службой персонала с помощью мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- рассмотреть влияние кадровой стратегии через программу управления персоналом организации;
- предложить мероприятия по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала;
- оценить экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии организации;
- определить затраты, связанные с внедрением мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объектом исследования выступает процесс развития и использования кадровой стратегии для влияния на работу службы персонала автономной некоммерческой организации.

Предметом исследования является организация работы службы персонала и соответствие её кадровой стратегии автономной некоммерческой организации - АНО КСДК «Центр развития личности».

Теоретическая основа и методы исследования. Теоретической основой работы явились законодательные акты и другие нормативные правовые документы Российской Федерации в сфере деятельности некоммерческих организаций,

регулирования трудовых и социальных отношений, локальные нормативные документы АНО КСДК «Центр развития личности» [1-7], а также труды отечественных и зарубежных ученых, содержащие теоретико-методологические положения управления персоналом организации. В работе использованы такие общенаучные методы исследования, как анализ и синтез, системный подход, статистический анализ, методы сравнения, аналитического и структурно-логического моделирования.

## **ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Понятие и цели кадровой стратегии**

Длительные сроки подготовки руководящего состава и квалифицированных специалистов, быстрое устаревание знаний в условиях высоких темпов научно-технического прогресса обуславливают объективную необходимость стратегического подхода к организации производственной деятельности и формированию необходимых для этого кадровых ресурсов [3].

Заблаговременные меры по комплектованию организации кадрами и их развитию не только обеспечивают устойчивость функционирования организации в условиях рыночной конъюнктуры, но также позволяют гибко реагировать на рыночный спрос и упреждать нарастающие проблемы на рынке [3].

Прогнозирование кадровой ситуации на перспективу тесно связано с переходом крупных организаций к стратегическому планированию и управлению производственной деятельностью. Инновационные процессы в производстве внедряются специальными - новаторами, обладающими уникальными знаниями и способностью реализовывать самые фантастические идеи и проекты. Их необходимо вырастить в собственной среде или найти на внешнем рынке труда и привлечь в организацию в нужный момент времени [3].

Сочетание прагматизма в экономической деятельности с экспериментированием и разумным технологическим риском предопределяет направления стратегического подхода к структуре и способам производственной деятельности организации на рынке, формированию кадрового потенциала и развитию кадровых ресурсов.

Предвидение возможных сценариев расширения существующих и освоения новых видов деятельности организацией составляет основу прогнозирования перспектив развития производства и разработки кадровой стратегии.

Кадровая стратегия - это долгосрочная программа и направления деятельности организации по комплектованию и развитию потенциала человеческих ресурсов. Таким образом, кадровая стратегия включает два основных аспекта: внешний - направления комплектования организации кадровыми ресурсами; внутренний - долгосрочная программа развития человеческих ресурсов организации. Оба аспекта непосредственно вытекают из стратегии развития организации и обеспечивают ее реальность соответствующими кадровыми ресурсами из внутренних и внешних источников комплектования [2].

В разработке кадровой стратегии принимают участие руководство организации и специалисты кадровой службы. При необходимости для консультаций привлекаются ведущие функциональные менеджеры по основному профилю деятельности. Такой расширенный состав группы разработчиков характерен для узкоспециализированной организации с ярко выраженной спецификой производственной деятельности [9].

Однако особенности профессиональной деятельности не должны оказывать решающего влияния на направленность кадровой стратегии, так как устойчивость функционирования организации на рынке нередко определяется освоением не менее трех сегментов рынка и маневром ресурсами между ними.

Крупная транснациональная корпорация при разработке кадровой стратегии учитывает предложения руководителей дочерних компаний и филиалов, которые более детально знают состояние и перспективы развития местных кадровых ресурсов и особенности национальных управленческих структур [10].

Тем не менее, кадровая стратегия должна обеспечивать единый подход и взаимное проникновение положительных сторон накопленного опыта работы с кадровыми ресурсами, что достигается объективным и непредвзятым анализом вариантов комплектования и развития потенциала человеческих ресурсов при утверждении кадровой стратегии руководителем организации.

Цели кадровой стратегии [4].:

создание и укрепление кадрового потенциала организации на долгосрочную перспективу;

предъявление требований к профессионализму основного состава работников, согласование системы обучения и повышения их квалификации с научно-технической политикой организации;

обоснование рациональной системы оплаты труда, стимулирования производительности основных категорий работников и обеспечения социальных гарантий в соответствии со стратегией развития организации;

принципиальное разграничение полномочий по комплектованию кадровыми ресурсами между уровнями управления в целях повышения автономности деятельности филиалов, дочерних компаний и отдельных подразделений, сокращении риска от некомпетентных кадровых решений;

выработка взглядов на обновление специалистов, создание и использование кадрового резерва, формирование корпоративной организационной культуры [4].

Кадровая стратегия должна отвечать ряду специфических требований, определяемых целями организации на рынке и состоянием кадровых ресурсов, органически сочетать тенденции развития рынка и долгосрочную перспективу деятельности в условиях конкурентной среды, должна быть реальной и в меру рискованной [11].

Основные требования к кадровой стратегии организации:

соответствие кадровых ресурсов долгосрочной стратегии развития организации;

приоритетное внимание кадровым ресурсам ведущих подразделений организации и основным видам деятельности;

творческое применение современных кадровых технологий комплектования и развития человеческих ресурсов с учетом особенностей структуры и традиций организации;

определение приоритетных источников комплектования организации квалифицированными работниками и создание условий для их воспроизводства в подразделениях;

долгосрочная ориентация на создание и поддержание потенциала человеческих ресурсов, эффективную его реализацию путем согласования индивидуальных и коллективных интересов [5].

Соответствие кадровой стратегии предъявляемым требованиям достигается [12].:

направленностью преимущественно на внешнюю рыночную среду с учетом тенденций ее изменений и характера прогнозируемого спроса на продукцию, работы и услуги организации;

предвидением перспектив поведения организации на рынке и трансформации взглядов на квалификацию специалистов для завоевания и удержания конкурентного преимущества на рынке;

содержанием достаточного кадрового резерва для компенсации возможных изменений рыночной ситуации и непредвиденного движения кадровых ресурсов внутри организации;

упреждением резких колебаний рыночной конъюнктуры за счет разработки основной или генеральной кадровой стратегии и специальных стратегий на случай экстренных ситуаций [12];

формированием основного состава персонала (ядра) на условиях долгосрочного найма, создающего дополнительные гарантии устойчивой деятельности организации [12].

Таким образом, кадровая стратегия организации предполагает поиск рационального сочетания двух основных факторов - создания и наращивания кадрового потенциала:

привлечение руководителей и квалифицированных специалистов из внешнего рынка труда путем научно обоснованного отбора самых лучших кандидатов;

выращивание человеческих ресурсов внутри организации путем всестороннего развития, планирования и реализации деловой карьеры самых перспективных сотрудников [13].

## 1.2. Классификация кадровых стратегий

Стратегическая направленность деятельности организации в условиях рыночной среды объективно вытекает из права практически неограниченного самостоятельного выбора сфер применения своих ресурсов. Независимые от государственного вмешательства в хозяйственную деятельность субъекты рынка стремятся направлять свои ресурсы в наиболее выгодные сферы деятельности. Основным регулятором распределения ресурсов становится соотношение

рыночного спроса и предложения [6].

Рыночная среда настолько разнообразна, что каждая организация выбирает такую стратегию развития, которая обеспечивает ее соответствие одному или нескольким выбранным кадровым приоритетам и показателям эффективности использования кадровых ресурсов. В частности, в качестве критериев выбора могут служить три основных показателя (Рис. 1.1) [6], отражающие функциональные особенности деятельности, интенсивность роста или сокращения, которые вполне согласуются с соответствующими стратегиями развития организации.

Одним из основных критериев стратегического выбора считается функциональный показатель, по которому кадровые стратегии подразделяются на кадровые стратегии стабильности (лидерства в минимальных издержках), приспособления (дифференциации) и инноваций (нововведений). Каждая из них определяет особый стиль организационного поведения, требования к руководящему составу и специалистам, а также особенности найма и уровня текучести кадров [6].

Кадровые стратегии

Критерии выбора

Функциональный Интенсивности роста Сокращения

Виды кадровых стратегий

Стабильности (лидерства в минимальных издержках).	Быстрого роста (американский опыт).	Санации нерентабельных подразделений.
Приспособления (дифференциации).	Умеренного роста (японский опыт).	Диверсификации производства
Инноваций (нововведений).		Ликвидации (банкротства) организации.

Рис. 1.1. Классификация кадровых стратегий



Мировая практика показала глубокие различия в стратегическом выборе интенсивности роста компаний, которая относительно кадровых проблем также может служить критерием выбора кадровых стратегий. По этому критерию кадровые стратегии подразделяются на стратегию быстрого роста, которая длительное время успешно реализуется американскими компаниями; стратегию умеренного роста, характерную для ведущих японских компаний [14].

Кадровые ресурсы организации нередко становятся крайними в случаях появления даже ранних признаков неплатежеспособности. Известно, что любые кризисные явления в производственном секторе экономики остро отражаются на социально-экономических процессах, когда организации вынуждены сокращать рабочие места в связи со спадом объемов сбыта, неизбежно растет уровень безработицы, сокращаются возможности трудоустройства по специальности [14].

Щадящие кадровые технологии в условиях сокращения производства могут применяться ступенчато путем кадровой стратегии ограниченной санации работников нерентабельных подразделений. При более острой ситуации в определенной сфере деятельности может применяться целенаправленная диверсификация производства с необходимостью освоения работниками новых профессий. Наиболее сложные кадровые проблемы возникают при применении кадровой стратегии ликвидации, которая нередко охватывает многочисленные по составу трудовые коллективы и даже целые отрасли производства [15].

Таким образом, следует отметить, что сопоставление кадровых стратегий показывает, что достижение целей функционирования организации в конкретной рыночной ситуации в значительной мере зависит от выбора рабочей или функциональной кадровой стратегии. Выбор рациональной функциональной кадровой стратегии в условиях реальностей конкурентной рыночной среды позволяет получить конкурентное преимущество на рынке при соблюдении специфических правил работы с кадровыми ресурсами.

## **ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РАБОТУ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АНО КСДК «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ»**

Как известно, изучение и внедрение кадровой стратегии и особенно в исследуемой организации АНО КСДК «Центр развития личности», является достаточно сложным

делом и требует значительных финансовых, материальных и человеческих ресурсов, а также хороших знаний ее руководителем теории и практики в области организации такой системы, что является для него достаточно сложной проблемой.

Для решения данной проблемы, на примере исследуемой автономной некоммерческой организации рассмотрим влияние кадровой стратегии на работу службы персонала, определим мероприятия по ее совершенствованию и оценим их эффективность [19].

## 2.1. Основная характеристика деятельности автономной некоммерческой организации

Автономная некоммерческая организация Культурно – спортивно - досуговый комплекс «Центр развития личности» (АНО КСДК«Центр развития личности» (далее – организация) основана в 2009г. в г. Москве в соответствии п.3 ст.50 Гражданского кодекса Российской Федерации, ч.1 от 30 ноября 1994 № 51 – ФЗ (в ред. ФЗ от 22.10.2014г., с изм. и допол. от 02.03. 2015г.), Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (в ред. ФЗ от 08.03.2015г. № 43 – ФЗ) и Устава организации [1].

Организация зарегистрирована 21 июля 2009 г. Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам № 39 по г. Москве. В установленном законодательством порядке данные о регистрации организации внесены в Единый государственный реестр юридических лиц, как имеющая организационно-правовую форму: автономная некоммерческая организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками [1].

По форме собственности организация является частной.

Учредителем организации является гражданин Российской Федерации.

Данное предприятие является юридическим лицом с моментом его государственной регистрации (29.09.2009г.) обладает обособленным имуществом, имеет Устав, самостоятельный баланс, расчетный счет в районном коммерческом банке, круглую печать, штампы и иные реквизиты в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Организация, имея обособленное имущество, отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские

права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Уставный капитал организации - 10.00 тыс. руб. Стоимость основных фондов предприятия по состоянию на 31 декабря 2014г. составляет более 15 млн. руб. [1].

Юридический адрес: 109544, г. Москва, ул. Новорогожская, д. 8, стр.3.

*Целью создания организации является:* предоставление услуг в спортивно-оздоровительной сфере, проведение досуговой, воспитательной, профилактической и коррекционной работы с подростками и их родителями по месту жительства.

*Главной задачей деятельности организации является:*

- комплексное осуществление задач молодежной политики, укрепление семьи и повышение роли общественного воспитания детей и подростков.

*Основными задачами деятельности организации являются:*

- формирование и активизация позитивной, гражданской, социально-культурной среды по месту жительства детей, подростков, молодежи;

- формирование приоритетов семьи как важнейшего социального института;

- оказание социально-педагогической и психолого-педагогической консультативной помощи семье в вопросах воспитания и развития ребенка;

- организация активного досуга, полноценного, общественно полезного и разнообразного отдыха детей, подростков в кругу сверстников и взрослых;

- развитие массовой физкультуры и спорта;

- консолидация инициативных, гражданственно - активных людей и заинтересованных организаций;

- формирование в детско-подростковой среде, в среде семейной молодежи с детьми, ментальности приоритетов здорового образа жизни [1].

*Высшим органом управления организации является* коллегиальный орган – Совет организации, в компетенцию которой входят [1]:

- определение приоритетных направлений деятельности организации, принципов формирования и использования ее имущества;

- изменение Устава, в том числе изменение уставного капитала организации;
- изменению учредительных документов;
- совершенствование деятельности организации и другое.

*Непосредственное руководство текущей деятельностью организации осуществляется директором, избираемым общим собранием сроком на 5 лет. Директор без доверенности от имени организации имеет право представлять ее интересы, заключать договоры, выдавать доверенности, утверждать штатное расписание, издавать приказы и указания.*

Директору подчиняются: заместитель директора по учебной работе; старший администратор, руководители направлений деятельности организации, менеджер по управлению персоналом; работник по кадрам и бухгалтер. В своей деятельности директор руководствуется законодательными актами Российской Федерации, Уставом предприятия и соответствующими должностными инструкциями [1].

*Контролирующим органом организации является ревизионная комиссия в составе трех человек, которая осуществляет контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью организации [1].*

Организация в установленном порядке может осуществлять на территории г. Москвы любые виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству. Виды деятельности, требующие согласно законодательству специального лицензирования, осуществляет на основании получаемых в установленном порядке лицензий и разрешений и только после их получения [1].

Организация на 2017 - 2018гг. имеет определенную руководством организационную структуру и штатную численность персонала в количестве 22 человек.

Организационная структура управления организацией представлена на рис.2.1, при этом она относится к линейно - функциональной, так как в ней все работники подчиняются непосредственно директору и руководителям по роду деятельности.

Анализ структуры показал, что его линейно - функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают директору в выполнении отдельных функций деятельности организации.

Предприятие укомплектовано хорошо подготовленными высококвалифицированными специалистами в сфере деятельности организации.

Юрист

Юрисконсульт

Для обеспечения планирования и управления деятельностью организации из должностных лиц создан управленческий аппарат. При этом на каждое должностное лицо организации, и ее структурные подразделения возложены определенные функциональные обязанности [1].



Рис. 2.1. Организационная структура АНО КСДК «Центр развития личности»

Анализ деятельности АНО КСДК «Центр развития личности» позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности организации. Данная схема отлажена и поступательно функционирует. Организация укомплектована хорошо подготовленными высококвалифицированными специалистами в сфере деятельности организации.

Юрист

Юрисконсульт

Таким образом, проведенный анализ показал, что основу деятельности АНО КСДК «Центр развития личности» на потребительском рынке составляет процесс продажи различных услуг.

## 2.2. Кадровая стратегия АНО КСДК «Центр развития личности» на примере рассмотрения мотивации и стимулирования

Следует отметить, что создание системы управления персоналом автономной некоммерческой организации - АНО КСДК «Центр развития личности» с помощью экономических методов - мотивации и стимулирования является необходимым условием ее деятельности.

Практика показывает, что в современных условиях для эффективной работы службы персонала исследуемой организации возникает потребность создания такой организационной структуры системы, которая бы способствовала эффективному влиянию кадровой стратегии [17].

### 2.2.1. Создание организационной структуры системы управления персоналом с помощью мотивации и стимулирования

Рассмотрим как вариант создание в организации организационной структуры системы управления персоналом с помощью мотивации и стимулирования.

Анализ организационной структуры автономной некоммерческой организации - АНО КСДК «Центр развития личности» (рис. 2.2.) показывает, что его организационная структура позволяет без убытка ввести в состав управленческого аппарата должность менеджера по управлению персоналом с помощью экономических методов - мотивации и стимулирования.

Назначенный менеджер должен иметь высшее экономическое образование, владеющий современными методами и навыками разработки и применения системы управления персоналом, умеющий организовывать управление персоналом, а также обладать достаточно хорошими знаниями психологии и финансового менеджмента [18].

Менеджер по управлению персоналом непосредственно подчиняется директору предприятия, при этом в ходе деятельности взаимодействуют с должностными

лицами подразделений: руководителями курсов, мастерских, клуба, бухгалтерии, хозяйственной службы [21].

Следует отметить, что менеджер занимается исключительно проблемами организации и применения экономических методов в системе управления персоналом организации.

Основная задача менеджера заключается в практической реализации в организации выбранных из экономических методов управления персоналом таких, как мотивация трудовой деятельности персонала и его стимулирования, характеристика которых дана во второй главе.

Объектом управления является материальное, нематериальное и организационное стимулирование, в том числе гибкие модели заработной платы и другие формы материального и нематериального поощрения персонала предприятия, а также вознаграждения, премии и даже штрафные санкции за качество работы.

Функции управления персоналом организации с помощью экономических методов – это традиционные задачи управляющей подсистемы, которые включают в себя [9]:

- прогнозирование;
- планирование;
- организацию, как создание системы экономических методов управления, взаимодействия и связи подразделений и осуществление процесса управления;
- координацию и регулирование экономическими методами управления;
- мотивацию и стимулирование;
- учет, контроль и анализ.

Перечисленные функции можно рассмотреть и как временные периоды работы системы управления персоналом организации с помощью экономических методов управления (мотивация и стимулирование).

*Прогнозирование* позволяет менеджеру наметить экономические методы для управления, предположить возможные результаты в некоммерческой деятельности, рассмотреть их альтернативы, и предоставить директору организации наиболее подходящие для составления рационального плана их применения [9].

В качестве метода прогнозирования может быть использовано экономико-математическое моделирование (в первую очередь с помощью аппарата исследования операций).

Главной особенностью *планирования применения экономических методов в управлении персоналом* является то, что они не приходят «сверху», а целиком разрабатываются менеджером, исходя из собственного прогноза результатов их применения. Такой план, при всей его важности, не является догмой и при необходимости может меняться при серьезных изменениях ситуации (принцип: «диспетчирование важнее планирования») [10].

Функция *организации системы экономических методов в управлении персоналом* предполагает действия по созданию структуры и ее системы, призванной управлять некоммерческой деятельностью организации, установление связей и взаимодействия названной структуры с другими подразделениями, а также руководство процессами подготовки и применения экономических методов управления.

Смысл функции *координации* – в согласовании работы подразделений организации и их персонала по осуществлению применяемых экономических методов управления, исходя из единого замысла, целей и планов.

Задачей *регулирования* является устранение отклонений, возникающих в процессе реализации экономических методов в управлении от намеченных и обеспечение тем самым стабильности деятельности организации.

*Мотивация и стимулирование*, исходя из анализа материала второй главы, призваны поднять персонал подразделений и организации в целом на повышение качества деятельности, создать условия, при которых данная деятельность окажется привлекательной, не прибегая для этого к административному воздействию [14].

*Учет и контроль* предполагает системную и постоянную проверку менеджером результатов применения того или иного экономического метода в управлении персоналом. При этом следует ограничить эти функции до пределов экономической целесообразности, учитывая, что изменение порядка учета и контроля не только бесполезны, но и наносят убыток организации, отвлекая ограниченные средства на нерациональные действия [14].



Анализ действий, связанных с применением экономических методов в управлении персоналом, позволяет менеджеру подвести экономический и финансовый итог деятельности организации, оценить эффективность методов и целесообразность их применения. При этом весьма важно ориентироваться на количественные методы анализа, избегая малосодержательных качественных оценок типа «хорошие - плохие методы» или «выгодные - невыгодные» и т.п. [14].

Исходя из анализа рассмотренных функций, на менеджера необходимо возложить выполнение конкретных задач, которые он должна решать в организации в ходе своей деятельности. Как нам представляется, к ним следует отнести [22]:

- определение наиболее эффективных экономических методов в управлении персоналом и порядка их применения в деятельности организации;
- разработка общих принципов применения экономических методов в управлении персоналом, определение приоритетов их целей;
- формулирование принципов распределения финансовых средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- определение необходимых финансовых средств на организацию и осуществление экономических методов в управлении персоналом;
- разработка программы управления персоналом с помощью экономических методов;
- участие в разработке внутренних регламентирующих документов: положения, процедуры, порядки (о персонале, об аттестации, об обучении, об адаптации персонала) и т.п.;
- разработка предложений руководителю предприятия по вопросам применения экономических методов в управлении персоналом [22].

Следует отметить, что центральной группой задач является формирование программы управления персоналом организации с помощью экономических методов и оценка эффективности их реализации.

Наконец, решение задач оценки эффективности этих мероприятий обеспечивает обратную связь с перечисленными задачами [22].

Анализ задач показывает, что для их решения менеджеру обозначены два направления, приспособленных к условиям некоммерческой деятельности организации - АНО КСДК «Центр развития личности»:

*первое* – выявление в организации возможных экономических методов в управлении персоналом, с помощью разработки и использования способов прогнозирования и оценки их уровня воздействия на деятельность организации;

*второе* – планирование, организация и применение системы управления персоналом с помощью экономических методов.

В деятельности менеджера можно выделить два основных организационных аспекта:

- деятельность менеджера;

- взаимосвязь группы со структурными подразделениями организации.

Следует отметить, что исходя из анализа функций, задач и направлений деятельности менеджера сфера его деятельности весьма обширна. При этом главное внимание должно быть сосредоточено на решение вопросов обеспечения функционирования системы управления персоналом с помощью экономических методов и контроля за качеством ее осуществления.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что в АНО КСДК «Центр развития личности» необходимо иметь штатную единицу - менеджера по управлению персоналом с помощью экономических методов и возложить на него основные задачи по формированию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности службы персонала организации.

### 2.2.2. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности службы персонала

Эффективность работы службы персонала с помощью мотивации и стимулированием трудовой деятельности рабочих АНО КСДК «Центр развития личности», как из наиболее важных экономических методов управления персоналом, обеспечивается формированием и функционированием ее системы [15].

*Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации*

посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и прежде всего посредством эффективной, сильной устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации [16].

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организации может быть дифференцирована на следующие подцели.

*Привлечение персонала в организацию.* Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы [16].

*Сохранение сотрудников организации.* Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими организациями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники.

*Стимулирование производительности.* Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.

*Справедливая оценка трудового вклада работников.* Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом [16].

*Эффективное развитие предпринимательской деятельности.* Затраты организации на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, это может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.

*Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты.* Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации [16].

Таким образом, анализ показывает, что технология формирования системы мотивации и стимулирования труда – это последовательность действий менеджера по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления

персоналом организации.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная в организации должна быть закреплена в локальных актах организации, таких как устав, коллективный договор, трудовой договор, должностные инструкции и др.

Следует отметить, что наличие в исследуемой организации нормативно – регламентирующих документов и неукоснительное претворение их в жизнь позволит значительно повысить качество трудовой деятельности персонала организации.

### 2.2.3. Управление службой персонала с помощью мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Управление персоналом исследуемой организации с помощью мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала (далее – управление мотивацией и стимулированием труда) – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия ее жизнедеятельности, используя мотивы и стимулы, побуждающие человека к труду [21, 22].

Управление мотивацией и стимулированием труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру, которая включает в себя:

- субъект управления - воплощает активное, направляющее начало управления, инициацию процесса воздействия на персонал;
- объект управления - обеспечивает возможность целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления;
- механизмы мотивации труда - создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда;
- ресурсы управления - обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия.

Руководителю организации как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стремится сделать работу каждого подчиненного интересной ему, минимизировать рутину и скуку в организации;

- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- обращаться со своими подчиненными как с личностями;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме обратной связи.

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда.

При определении кадровой стратегии по управлению персоналом условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи этапов. К основным относятся практически все перечисленные в табл. 2.1 [22].

К дополнительным, следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными задачами, но, как правило, управленческое распоряжение по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К таким задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Менеджер по управлению персоналом может выполнять свои задачи следующими способами [22]:

- оказание консультативной помощи руководителям подразделений;
- разработка и реализация совместно с руководителями подразделений управленческих решений и кадровых мероприятий;
- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Таблица 2.1. Этапы процесса управления персоналом автономной некоммерческой организации [22]

Наименование этапа Основные задачи этапа

Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой информации. Разработка и побудительных систем. Использование не монетарных побудительных систем
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

#### 2.2.4. Влияние кадровой стратегии через программу управления персоналом организации

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей менеджера по управлению персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. При этом под качественными характеристиками персонала следует понимать: способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.); свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Необходимо отметить, что одним из элементов кадровой стратегии организации, с помощью экономических методов, является реализация экономически обоснованных рекомендаций и мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом. Для этой цели, как было отмечено ранее, менеджер разрабатывает программу управления персоналом с помощью экономических методов [12].

Программа управления персоналом организации, с помощью экономических методов представляет собой систему планирования, организации и обеспечения финансовыми ресурсами экономические методы и их действий, необходимых для повышения ее эффективности (далее – Программа) [18].

Разработка данной Программы должна, как нам представляется, обеспечивать руководителю предприятия такое управление персоналом, с помощью экономических методов, при котором гарантируется ее качество. Для этого менеджер должен разработать отдельный документ, в котором была бы размещена информация по применению данной Программы [18].

Анализ показал, что таким документом может быть «Руководство по разработке, контролированию и пересмотра Программы управления персоналом организации с помощью экономических методов» (далее – «Руководство»).

Назначение данного «Руководства» состоит в предоставлении менеджеру информации, которая может оказаться ему полезной при разработке, контролировании и пересмотра Программы. Эта информация должна содержать, по крайней мере, основные разделы по [17].:

- общей и кадровой стратегии предприятия;

- целям и задачам применения системы управления персоналом с помощью экономических методов;

1.Информация по общей и кадровой стратегии деятельности предприятия, управлению им и варианты применения системы ЭМ\* в управлении персоналом

2.Информация по целям и задачам применения ЭМ в управлении персоналом

3.Информация по процедурам применения системы ЭМ в управлении персоналом и значениям параметров, используемых при выборе процедур

4.Информация по принципам применения ЭМ в управлении персоналом

5.Информация по характеристикам, применяемым ЭМ в управлении персоналом

6.Информация по способам применения ЭМ в управлении персоналом

7.Информация по принципам разработки и пересмотра Программы

8.Информация по методам оценки финансовых возможностей, экономической целесообразности использования ЭМ в управлении персоналом и методам оценки эффективности разработанной Программы

\*ЭМ – экономические методы управления;

Рис. 2.2. Взаимосвязь информации, содержащих в различных блоках «Руководства»

- процедурам применения системы управления персоналом и значениям параметров экономических методов, используемых при выборе процедур;

- принципам применения управления персоналом с помощью экономических методов;

- использованию экономических методов в системе управления персоналом;

- принципам разработки и пересмотра Программы;

- методам оценки финансовых возможностей организации, по использованию экономических методов, в системе управления персоналом;



- методам оценки эффективности, применяемых экономических методов, в системе управления персоналом.

Взаимосвязь информации содержащейся в различных блоках общей справочной информации «Руководства» представлена на рис. 2.2. [17].

Следует отметить, что особенности влияние кадровой стратегии на работу службы персонала, с помощью экономических методов, выявленные в главе 2, реализуются в конкретных условиях деятельности организации, большая часть из которых фиксируется в Программе. Поэтому «Руководство» должно содержать разделы, посвященные соответствующим особенностям.

В первую очередь такие разделы будут включать [16]:

- информация о влиянии стратегии деятельности предприятия на варианты применения экономических методов в системе управления персоналом;
- общую характеристику целей и задач применения экономических методов в системе управления персоналом;
- изложение принципов применения экономических методов в системе управления персоналом;
- анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на применение экономических методов;
- перечисление основных требований к организационной структуре системы управления персоналом с помощью экономических методов;
- изложение основных правил разработки и переработки Программы.

Необходимо подчеркнуть, что такая информация задает границы, в рамках которых менеджер может использовать, формируя конкретное содержание Программы управления персоналом с помощью экономических методов [16].

Действительно, любое мероприятие, зафиксированное в Программе, не может соответствовать перечисленной выше информации. В противном случае предлагаемая Программа будет неэффективной и даже нереализуемой.

Содержание функциональных обязанностей менеджера по управлению коммерческой деятельностью с помощью экономических методов определяется этапами разработки Программы.

Разработка Программы управления службы персонала. Действия менеджера по разработке Программы могут быть представлены следующим образом [16]:

- уточнение кадровой стратегии по управлению службы персонала на основе изучения справочной информации и мнения специалистов или его руководства. Оно предполагает: изучение соответствующей справочной информации, представленной в «Руководстве»; уточнение стратегии с учетом полученной информации на основе дополнительного изучения мнения специалистов или руководства организации;

- уточнение вариантов влияния на работу службы персонала с помощью экономических методов на основе согласованной его кадровой стратегии изучения справочной информации по данным вариантам и мнения специалистов или руководства организации. Оно означает не только изучение соответствующей справочной информации, представленной в «Руководстве», но и уточнение варианта управления персоналом с помощью экономических методов. При этом, учитываются: ранее полученная и согласованная со специалистами или руководством информация; кадровая стратегия управления службой персонала, полученная из «Руководства», а также мнения специалистов или руководства организации по возможным стратегиям управления предпринимательской деятельностью [15];

- уточнение целей и задач управления персоналом с помощью экономических методов на основе изучения и уточнения кадровой стратегии и стратегии управления предпринимательской деятельностью в целом. Оно означает: знакомство менеджера со справочной информацией о возможных целях и задачах управления службой персонала с помощью экономических методов, представленной в «Руководстве» и уточнение со специалистами или руководством организации кадровой стратегии организации; определение вариантов экономических методов управления персоналом организации.

После того, как менеджер изучит общую справочную информацию по возможным стратегиям управления организации в целом, стратегии, целям и задачам управления службы персонала с помощью экономических методов, уточнит ее со специалистами или руководством, его деятельность будет подчинена решению двух основных задач. Это решение задач по выявлению наиболее эффективных экономических методов управления службы персонала и определению финансовых затрат на разработку и функционирование данной системы [15].

Таким образом, разработанная Программа по управлению службой персонала с помощью экономических методов должна содержать их полную информацию, план их осуществления, а также перечень мер по их совершенствованию. Точная и полная реализация Программы управления службой персонала с помощью экономических методов будет означать повышение ее экономической эффективности в целом.

## **ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВЛИЯНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РАБОТУ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА**

### **АНО КСДК «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ» И ОЦЕНКА ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала АНО КСДК «Центр развития личности»**

На основании проведенного в работе изучения влияния кадровой стратегии на работу службы персонала АНО КСДК «Центр развития личности», а также ряда работ [16,17] предлагается внедрение в организацию следующих мероприятий по ее совершенствованию:

- снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования организационной структуры управления;
- повышение производительности труда работников за счет повышения качества управления персоналом в результате организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров;
- улучшение использования персонала;
- снижение текучести рабочих кадров;
- повышение уровня квалификации персонала;
- повышение общего уровня корпоративной культуры организации;
- повышение уровня трудовой дисциплины;

- повышение культуры деятельности персонала.

Необходимо отметить, что внедрение данных мероприятий связано с определенным рода финансовыми затратами на функционирование кадровой стратегии организации. При этом осуществление указанных мероприятий по совершенствованию данной стратегии является одной из важных задач в деятельности менеджера по управлению. Ее своевременное решение даст возможность оценить их эффективность и влияние на изменение показателей предпринимательской деятельности организации в целом.

### 3.2. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии автономной некоммерческой организации

Исходя из целей исследования, в работе рассматривается процесс оценки экономической и социальной эффективности совершенствования влияния кадровой стратегии на работу службы персонала АНО КСДК «Центр развития личности» с учетом предложенных мероприятий по ее совершенствованию.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала

Прежде всего, используя показатели, представленные в работе [22], определим те непроизводственные факторы, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления службы персонала в связи с предложенными мероприятиями по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала (табл.3.1.).

Примечание: «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет выполнения соответствующего мероприятия.

Далее по формулам стоимостной оценки экономических результатов ( $P_{y1}$ ), в сфере управления, представленных в работе [22], проведем расчет показателей экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Таблица 3.1. Мероприятия по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала автономной некоммерческой организации

Элементы системы управления	№ Наименование мероприятий	Наименование подсистем влияния кадровой стратегии					
		п/п	линейного руководства	планирования найма и маркетинга персонала	учета персонала	трудовых отношений	усл. тру.
1	2 3	4	5	6	7	8	
Оргструктура управл. управления	1 Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления	+				+	+
Кадры управления	2 Повышение производительности труда работников за счет повышения качества управления персоналом в результате организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров	+	+	+	+	+	+

3	Улучшение использования персонала	+	+	+	+	+
4	Снижение текучести рабочих кадров	+	+	+	+	+
5	Повышение уровня квалификации персонала				+	+
6	Повышение общего уровня корпоративной культуры организ.	+	+	+	+	+
Методы организации производства	Повышение уровня трудовой дисциплины	+			+	+
	Повышение культуры производства	+			+	+

Расчет показателей экономической эффективности мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала

1. *Определение снижения затрат на управленческий персонал в результате совершенствования процесса отбора управленческих кадров:*

руб.

где  $\Phi_1$ ,  $\Phi_2$  – годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий;

$Ч_p$  – численность управленческих работников до мероприятий, чел.;

$З_{ср}$  – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, 565.80 руб.

*2. Повышение производительности труда работников организации за счет повышения качества управления персоналом в результате организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров:*

где  $Ч$  – численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.;

$Ц_p$  – стоимость одного часа работы работника, руб.;

$T_o$  – время ускорения обучения, мес.;

$T_n$  – планируемое время обучения, мес.;

$\Phi$  – годовой фонд времени работы одного работника, ч.;

$\Delta П$  – повышение производительности труда, %.

*3. Улучшение использования персонала предприятия в ходе деятельности организации:*

.

где  $K_{ис}$  – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования управленческого персонала. Определяется экспертным путем.

*4. Снижение текучести работников:*

где  $K_1$ ,  $K_2$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$З_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко – дней не работы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

Кд – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

#### *5. Повышение корпоративной культуры:*

где Кк – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т.п.).  
Определяется экспертным путем.

#### *6. Определение стоимостной оценки экономических результатов внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации:*

$$\mathcal{E}_r = p^1_y + p^2_y + p^3_y + p^4_y + p^5_y = + 1410.00 + 339.48 + 16.20 + 1810.56 = 3.297 \text{ тыс. руб.}$$

Расчеты показали, что внедрение мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала с помощью экономических методов - мотивации и стимулирования позволило руководству предприятия повысить экономическую эффективность всей системы управления организацией и получить годовой доход в размере более 3.2 млн. руб.

Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала

Следует сказать, что эффективность мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала АНО КСДК «Центр развития личности» проявляется в возможности достижения позитивных, а также с целью избежать отрицательных с социальной точки зрения изменений в деятельности организации.

К числу позитивных изменений, можно отнести следующие изменения:

- приобретение персоналом дополнительных навыков, необходимых при изменении деятельности предприятия, либо при переводе на другую работу, либо при продвижении по карьерной лестнице;
- дополнительная мотивация персонала для достижения более высоких результатов и формирование лояльности в предприятии;
- улучшение производительности труда;
- адаптация в коллективе новых сотрудников;



- повышение лояльности сотрудников предприятия;
- внедрение корпоративной культуры и т.д.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Характеристика социальных результатов:

- обеспечение связи между рабочим поведением, карьерным и профессиональным развитием предприятия; создание условий личного развития работников;
- формирования чувства причастности работника к делам предприятия, достижению им стратегических целей;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда;
- удовлетворения потребностей персонала;
- создание благоприятного социально – психологического климата.

Следует отметить, что социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение или повышение качества предоставляемых услуг вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования влияния кадровой стратегии и технологии управления службы персонала с помощью экономических методов управления организацией в целом.

3.3. Определение затрат, связанных с внедрением мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала

Затраты на совершенствование влияния кадровой стратегии на работу службы персонала АНО КСДК «Центр развития личности», подразделяются на

единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы мотивации и стимулировании персонала организации.

Используя данные [21,22], рассмотрим более подробно методологию определения единовременных и текущих затрат.

Определение единовременных затрат

Единовременные затраты ( $K_y$ ) представляют собой предпроизводственные затраты ( $K_{y1}$ ), капитальные вложения в управление с внедрением мероприятий по совершенствованию системы управления ( $K_{y2}$ ) и

сопутствующие капитальные вложения от суммы полученных средств за предоставление услуг после осуществления мероприятий по совершенствованию ( $K_{y3}$ ).

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3}, \quad (3.1)$$

Определим каждый показатель, входящий в единовременные затраты.

1. Предпроизводственные затраты ( $K_{y1}$ ) состоят из затрат на научно – исследовательскую работу менеджера по использованию экономических методов управления персоналом, разработку и внедрение им мероприятий по совершенствованию влияния кадровой стратегии с помощью экономических методов, в том числе и организации в целом.

*Предпроизводственные затраты определяются по формуле 3.2:*

n

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n Z_i, \text{ руб.} \quad (3.2)$$

i=1

Для проведения расчетов условно принимаем:

где  $Z_i$  – месячный оклад i – го работника, занятого разработкой проекта мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и их внедрением - 12 000руб.;

$M$  - количество месяцев работы в году  $i$  - го работника, занятого разработкой проекта - 1мес.;

$n$  - количество работников, занятых разработкой проекта - 1;

- коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату -7;

- коэффициент, учитывающий размер налога на доход физического лица - 13%;

другие расходы, связанные с разработкой и внедрением проекта - 8 000 руб.  
(служебные разъезды, канцелярские и телефонные расходы, расходы на использование компьютеров и оргтехники при разработке проекта, расходы на повышение квалификации разработчиков проекта и т.п.).

$$K_{y1} = (12\ 000\ 1) \cdot 7 \cdot 0.13 + 8\ 000 = 18\ 920 \text{ руб.}$$

1. Капитальные вложения в управление с внедрением мероприятий по совершенствованию системы управления ( $K_{y2}$ ) определяются по формуле 3.3:

$$K_{y2} = K_{тсу} + K_{тмн} + K_{и} + K_{пк} + K_{ос} K_{в}, \quad (3.3)$$

Условно принимаем,

где  $K_{тсу}$  - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам) - 5 200 руб.;

$K_{тмн}$  - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов) - 520 руб.;

$K_{и}$  - затраты на покупку производственно - хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам) - 1500руб.;

$K_{пк}$  - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально - технической базы организации по повышению квалификации (определяются по прейскурантным ценам) 19 800 руб.;

$K_{ос}$  - затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для компьютеров и других технических средств

управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления 350 руб.;

$K_B$  - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения проекта технических средств управления – 180 руб.

$$K_{y2} = 5200 + 320 + 1500 + 19\,800 + 350 - 180 = 26\,990 \text{ руб.}$$

3. Сопутствующие капитальные вложения от суммы проданных товаров после осуществления мероприятий ( $K_{y3}$ ) определяются по формуле 3.4:

$$K_{y3} = K_{и} - K_{ит}, \quad (3.4)$$

где  $K_{и}$  - капитальные вложения от продажи товаров;

$K_{ит}$  - сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при продаже этих товаров

$$K_{y3} = 1500 - 0 = 1500 \text{ руб.}$$

4. Единовременные затраты ( $K_y$ ) определяются по формуле 3.5:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3}, \text{ руб.} \quad (3.5)$$

$$K_y = 18\,920 + 26\,990 + 1500 = 47\,410 \text{ руб.}$$

Итог расчета: единовременные затраты на совершенствование влияния кадровой стратегии составляют 47 410 руб.

Текущие затраты на совершенствование влияния кадровой стратегии рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

Таким образом, результаты расчета только единовременных затрат, даже по условно принятым данным, показали, что затраты которые могут быть вложены руководством организации в мероприятия по совершенствованию влияния кадровой стратегии на работу службы персонала позволяют значительно увеличить эффективность управления персоналом, что в свою очередь скажется и на управление предприятия в целом.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Анализ результатов исследования влияния кадровой стратегии на работу службы персонала автономной некоммерческой организации - АНО КСДК «Центр развития личности» позволяет сделать определенные выводы и предложения.

Выводы:

1. Организация АНО КСДК «Центр развития личности» по своей организационно – правовой форме является автономной некоммерческой организацией, главной целью которой не является извлечение прибыли. Полученная прибыль не может быть распределена между участниками организации и имеет право осуществлять предпринимательскую деятельность.

2. Целью создания организации является: предоставление услуг в спортивно-оздоровительной сфере, проведение досуговой, воспитательной, профилактической и коррекционной работы с подростками и их родителями по месту жительства.

Главной задачей деятельности организации является: комплексное осуществление задач молодежной политики, укрепление семьи и повышение роли общественного воспитания детей и подростков.

3. Кадровая стратегия организации предполагает поиск рационального сочетания двух основных факторов - создания и наращивания кадрового потенциала: привлечение руководителей и квалифицированных специалистов из внешнего рынка труда путем научно обоснованного отбора самых лучших кандидатов; выращивание человеческих ресурсов внутри организации путем всестороннего развития, планирования и реализации деловой карьеры самых перспективных сотрудников.

4. Следует отметить, что сопоставление кадровых стратегий показывает, что достижение целей функционирования организации в конкретной рыночной ситуации в значительной мере зависит от выбора рабочей или функциональной кадровой стратегии. Выбор рациональной функциональной кадровой стратегии в условиях реальностей конкурентной рыночной среды позволяет получить конкурентное преимущество на рынке при соблюдении специфических правил работы с кадровыми ресурсами

5. Анализ деятельности АНО КСДК «Центр развития личности» позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности организации. Данная схема отлажена и поступательно

функционирует. Организация укомплектована хорошо подготовленными высококвалифицированными специалистами в сфере деятельности организации.

Юрист

Юрисконсульт

Таким образом, проведенный анализ показал, что основу деятельности АНО КСДК «Центр развития личности» на потребительском рынке составляет процесс продажи различных услуг.

6. Следует отметить, что исходя из анализа функций, задач и направлений деятельности менеджера сфера его деятельности весьма обширна. При этом главное внимание должно быть сосредоточено на решение вопросов обеспечения функционирования системы управления персоналом с помощью экономических методов и контроля за качеством ее осуществления.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что в АНО КСДК «Центр развития личности» необходимо иметь штатную единицу - менеджера по управлению персоналом с помощью экономических методов и возложить на него основные задачи по формированию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности службы персонала организации.

**7.** Таким образом, анализ показывает, что технология формирования системы мотивации и стимулирования труда – это последовательность действий менеджера по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная в организации должна быть закреплена в локальных актах организации, таких как устав, коллективный договор, трудовой договор, должностные инструкции и др.

Следует отметить, что наличие в исследуемой организации нормативно – регламентирующих документов и неукоснительное претворение их в жизнь позволит значительно повысить качество трудовой деятельности персонала организации.

8. Можно сделать вывод, что важнейшей задачей менеджера по управлению персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. При этом под качественными характеристиками персонала следует понимать: способности (уровень

образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.); свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

9. Следует отметить, что особенности влияния кадровой стратегии на работу службы персонала, с помощью экономических методов, выявленные в главе 2, реализуются в конкретных условиях деятельности организации, большая часть из которых фиксируется в Программе. Поэтому «Руководство» должно содержать разделы, посвященные соответствующим особенностям.

10. Разработанная Программа по управлению службой персонала с помощью экономических методов должна содержать их полную информацию, план их осуществления, а также перечень мер по их совершенствованию. Точная и полная реализация Программы управления службой персонала с помощью экономических методов будет означать повышение ее экономической эффективности в целом.

11. Для совершенствования влияния кадровой стратегии на работу службы персонала требуется внедрение следующих мероприятий: снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования организационной структуры управления; повышение производительности труда работников за счет повышения качества управления персоналом в результате организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров; улучшение использования персонала; снижение текучести рабочих кадров; повышение уровня квалификации персонала; повышение общего уровня корпоративной культуры организации; повышение уровня трудовой дисциплины; повышение культуры деятельности персонала.

12. Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятия для совершенствования влияния кадровой стратегии на работу службы персонала с помощью экономических методов – мотивации и стимулирования показала, что практическое внедрение таких мероприятий позволит руководству организации получить годовой доход в размере более 3.2 млн. руб., при единовременных затратах на их разработку и внедрение в размере 47 410 руб.

Предложения:

Исследование показало, что в автономной некоммерческой организации АНО КСДК «Центр развития личности» необходимо иметь организационно – штатную

структуру, позволяющую организовать систему управление персоналом организации, с помощью экономических методов - мотивации и экономического стимулирования, в том числе материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала организации.

Для чего:

1. В состав организации ввести менеджера по управлению персоналом, владеющего теорией и практикой разработки кадровой стратегии и влиянием её на работу службы персонала с помощью экономических методов.

2. Менеджеру по управлению персоналом определить выполнение следующих задач:

- определение наиболее эффективных экономических методов управления и порядка их применения в некоммерческой деятельности;
- разработка общих принципов применения экономических методов управления, определение приоритетов их целей;
- обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- определение необходимых финансовых средств по разработке и внедрению мероприятий совершенствования методов управления персоналом и оценка их эффективности;
- разработка программы управления персоналом с помощью экономических методов;
- участие в разработке внутренних регламентирующих документов: положения, руководства, процедуры, порядки (о персонале, об аттестации, об обучении, об адаптации персонала) и т.п.;
- разработка предложений руководителю организации по вопросам применения экономических методов управления в некоммерческой деятельности.

Таким образом, результаты исследования позволили сделать определенный шаг в решении трудностей. Актуальность задачи в организации влияния кадровой стратегии на работу службы персонала с помощью экономических методов - мотивации и стимулирования, которая, будучи применена на практике, позволит создать условия для эффективной работы всех элементов некоммерческой



деятельности АНО КСДК «Центр развития личности».

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

### *1. Законодательные и нормативно – правовые акты*

1. Устав АНО КСДК «Центр развития личности» (утв. 29.09 2009г.).

### *2. Учебники, учебные пособия, журналы, электронные ресурсы*

2. Васильева Ю.В., Парахина Н.В., Ушвицкий Л.И. Теория управления: Учебник. - 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2016.

3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2017.

4. Управление персоналом; Учебник для вузов/под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Юнити – Дана, 2016.

5. Соломадина Т.О., Соломадин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Экзамен, 2015.

6. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопад. - М. : ИНФРА-М, 2017.

7. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2015.

8. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: Учебник,М.: Палеотип, 2016.

9. Соколова Н.Е., Кириллова Г.В. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: ИЗ-во МГОУ, 2015.

10. Машарипова Л.Г. Особенности менеджмента в некоммерческих организациях//Экономика и менеджмент инновационных технологий.2017. №2 [Электронный ресурс].

11. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно – практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2016.

12. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриальных стран: Учебное пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Олегов, Н.А. Волгин. М.: Экзамен, 2015.
13. Гавриленкова В.И., Гуден Ю.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / под ред. Заворной Т.Э. М.: ИЗ-во ВГУЭС, 2016.
14. Федоров Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. 3-е изд., перер. и допол. М.: КНОРУС, 2017.
15. Маслоу А.Х. Мотивация и личность. М., 1954.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. М.: Дело. 2008.
17. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно – практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2017.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. - М.: ИНФРА-М,-2015.
19. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: Дело, 2015.
20. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации / под ред.. М.: Инфра-М, 2015.
21. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2017.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно – практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2016.