



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра Экономики, управления и права**

**Роль кадровой службы в организационном развитии и управлении  
изменениями на предприятии**  
Магистерская диссертация  
по направлению: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль): Управление человеческим капиталом  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
84 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«11» 01 2021 г.  
Зав. кафедрой Э.УиП  
Рябчук П.Г.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ЗФ-309-147-2-2  
Устьянцева Екатерина Дмитриевна

Научный руководитель:  
Рябчук Павел Георгиевич  
к.э.н., доцент

**Челябинск  
2021**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы формирования системы управления персоналом с учетом организационных изменений .....	6
1.1. Роль кадрового направления в организационном развитии современной организации .....	6
1.2. Терминологические понятия организационных изменений и развития .....	19
1.3. Принципы организационного развития и коммуникации кадровой службы .....	28
Глава 2. Особенности организации работы кадровой службы и ее участие в организационном развитии на примере организации ГУ УПФР в Калининском районе г. Челябинска .....	48
2.1. Характеристика базы исследования ГУ УПФР в Калининском районе г. Челябинска .....	48
2.2. Анализ состава и структуры персонала, использования трудового потенциала .....	51
2.3 Анализ деятельности организации работы кадровой службы .....	66
2.3. Пути повышения эффективности использования трудового потенциала и расчет предложенных мероприятий.....	70
Заключение .....	83
Список использованных источников.....	86
Приложение .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важных факторов в работе любой организации влияющих на уровень эффективности производства, являются кадровый состав.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как имеет возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к нему требованиям.

Основными направлениями влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы управления являются:

- отбор, найм и продвижение кадров,
- подготовка кадров,
- постоянства состава работников,
- совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

Главной задачей кадровой службы является обеспечение четкого выполнения персоналом задач и функций, поставленными и определенными в соответствие с целями организации. Для обеспечения полного выполнения поставленных задач персоналом в организации должна быть сформирована кадровая служба, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала. Этим обусловлена актуальность данного дипломного проекта.

В качестве объекта исследования нами выбрано Управление Пенсионного Фонда в Калининском районе г. Челябинска. Данное управление находится по адресу: Челябинская область г. Челябинск ул. Проспект Победы д. 177 А

Предметом исследования является кадровая работа как составная часть работы кадровой службы, а так же эффективность в современных условиях.

Период исследования 2017-2020 годы.

Главной целью магистерской работы является особенностей организации работы кадровой службы и ее участие в организационном развитии УПФР в Калининском районе г. Челябинска, а так же разработка рекомендаций по созданию кадровой службы на данном предприятии и совершенствованию деятельности предприятия в области управления кадрами.

Для достижения поставленной цели рассмотрены следующие аспекты:

- характеристика роли кадровой службы в организационном развитии современной организации
- изучить основные терминологические понятия
- рассмотреть основные функции, принципы организационного развития кадровой службы и коммуникации
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- провести анализ состава и структуры персонала, использования трудового потенциала.
- дать характеристику деятельности организации работы кадровой службы в УПФР в Калининском районе г. Челябинска
- выявить направления повышения эффективности использования трудового потенциала и расчет предложенных мероприятий.

Методологическую базу исследования образуют системный анализ, структурно-динамический анализ, статистический анализ; методы сравнения, обобщения, формализации и экономико-математические методы.

Информационную базу исследования составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента и управления персоналом, а также информация из сети Интернет по данной тематике.

Цель и задачи исследования определили структуру работы, которая включает введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложение.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

## 1.1 Роль кадрового направления в организационном развитии современной организации

История развития кадровых служб и становление научной дисциплины управление персоналом тесно связаны. Это одна из немногих дисциплин, где теоретические разработки и практическое применение происходили практически одновременно.

Сейчас в нашей стране растущая роль кадровых служб продиктована следующими объективными обстоятельствами:

Сегодня условия, в которых развивается кадровая служба, существенно изменились. Эти изменения связаны с переходом от хронической нехватки трудовых ресурсов к их избытку. Основные резервы - это оптимальное использование персонала, его оптимальное распределение по должностям и увеличение загруженности каждого члена команды. Сокращение количества сотрудников - важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

Реализация реструктуризации кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей сотрудников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых задач.

Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения этой службы, а также организационным статусом его непосредственного руководителя.

Комплекс задач, объединяющий совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализующийся небольшим функциональным подразделением, представлен на рисунке 1.



Рисунок 1- Комплекс задач по функции «управление персоналом»

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс.

Таким образом, в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как центральные единицы с исключительно бухгалтерскими функциями, поэтому по мере развития ее личного потенциала и все более очевидным положительным влиянием на производственного процесса, кадровая служба наделена управленческими полномочиями и начинает принимать непосредственное участие в руководстве организацией.

Для эффективной работы отдела кадров необходимо его постоянное совершенствование. Ведь именно внесение грамотных изменений в работу отдела кадров - залог успеха организации.

Реструктуризацию деятельности кадровых служб следует проводить по следующим направлениям:

обеспечить глобальное решение проблем качественного обучения и эффективного использования человеческих ресурсов на основе управления всеми составляющими человеческого фактора:

-от профессионального обучения и профориентации молодежи до ухода за ветеранами на рабочем месте;

-широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников.

Основным способом привлечения квалифицированных рабочих и квалифицированных кадров, необходимых компаниям, должны быть контракты с образовательными учреждениями. Существует острая необходимость в повышении квалификации рабочих и специалистов для разработки нового оборудования и технологий в секторах национальной экономики, что требует кадровых служб для улучшения планирования обучения персонала;

-планируемая работа с управленческим персоналом, с резервом для продвижения, которая должна базироваться на таких организационных формах, как планирование бизнес-карьеры, подготовка кандидатов к выдвижению по индивидуальным планам, вахтовые движения руководителей и специалистов, обучение на спецкурсах и стажировки в соответствующие должности;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и морально-психологических стимулов;

-предоставление социальных гарантий работникам в сфере занятости, требующее от кадровых работников соблюдения порядка приема на работу и переподготовки уволенных работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

-переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе.

Кадровые службы компаний в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборов и конкурсов, регулярной отчетности государственных служащих перед трудовыми коллективами, что требует от персонала использования методов психологического тестирования, социологических методов изучения населения. Мнение, оценка кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и т. д.;

- усиление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в рамках которого становится актуальным создание

-системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения работы коллектива, его материально-технической и информационной базы.[12].

Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам;

-усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

В целях оптимизации финансовых и временных затрат при формировании службы персонала возможна следующая последовательность работы.

Провести общую диагностику эффективности функционального взаимодействия структурных подразделений организации и выборочный анализ бизнес-потенциала отдельных категорий работников, выявить «болевые точки», требующие приоритетного «лечения», с помощью вновь созданного управления персоналом. оказание услуг.

На основании полученной информации провести сравнительный анализ текущего состояния организационной культуры с пониманием ее уровня руководством, разработать план приоритетов и перспективных действий по адаптации организационной культуры к стратегическим целям предприятия.

Адаптировать предложенную организационно-кадровую структуру кадровой службы и детализировать размер финансовых затрат на ее создание и обеспечить эффективную работу.

Подобрать дополнительный персонал для отдела и обучите преданных своему делу сотрудников (при необходимости) современным технологиям, чтобы изучить бизнес-потенциал сотрудников и «нацелить» их на достижение целей организации. [8].

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем организационной структуры;
- установление связей между подсистемами организационной структуры;
- определение прав и обязанностей подсистем;
- расчет сложности функций и количества подсистем;

- построение конфигурации оргструктуры.

Определив функциональную структуру отдела кадров, его подразделений (отделов, кабинетов), вопрос о задачах каждого структурного подразделения, их функциях, количестве сотрудников и структуре должностей сотрудников, их профессиональных обязанностях, а также урегулированы взаимоотношения между подразделениями кадровой службы и другими подразделениями компании и т. д.

Конкретное построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьировать в большом диапазоне, поскольку зависит от многих моментов.

Среди них следует отметить, прежде всего, размер предприятия (количество занятого на нем персонала), объем управленческой работы каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом: несмотря на эффективность комплексный подход к управлению персоналом, на одних предприятиях, например, подбор персонала, на других - планирование трудовой карьеры, на третьих - оценка результатов и оплаты труда. Влияют также стиль и методы руководства администрации подчиненными и т.д.

При проектировании структуры службы управления персоналом и организации ее работы исходят из того, что существование какого-либо структурного подразделения оправданно лишь в определенных условиях (при определенной численности персонала, объеме управленческих работ данного вида).

В других условиях эта функция может быть поручена (передана) другому структурному подразделению или даже физическому лицу в рамках любого структурного подразделения.

Прежде всего, объем работ должен быть достаточным для загрузки как минимум двух-трех человек, чтобы можно было выделить отдельную группу (бюро) в составе отдела [17].

Организационно работа с кадрами продолжает оставаться распыленной по многим функциональным подразделениям заводоуправления. Более того, самостоятельной кадровой службы с единым административным и методическим руководством вообще может не быть.

Вместе с тем намечаются положительные тенденции, в частности преобразование отделов кадров в отделы управления персоналом, правда, пока с незначительной трансформацией функций, что, естественно, существенно не сказывается на эффективности работы с персоналом.

Другие предприятия идут значительно дальше и подчиняют управляющему по кадрам не только такие традиционные управленческие структуры, как отдел кадров, отдел подготовки кадров (или отдел технического обучения), но и социологические подразделения (если они имеются), отдел труда и заработной платы (предварительно передав планирование основных трудовых показателей в экономический отдел), отдел (лабораторию) НОТ и др.

Расширение самостоятельности предприятий, смена форм собственности, процесс разукрупнения предприятий и создание на базе структурных подразделений самостоятельных малых предприятий существенно меняют сложившуюся кадровую работу на предприятии.

Часто за разукрупнением предприятий идет и реорганизация заводоуправления, в том числе и отдела кадров: многие его функции передаются малым предприятиям, где этой работой занимаются один-два человека.

Имеет место и сохранение централизованной кадровой службы, услугами которой в подборе кадров, их подготовке и переподготовке, оценке и т.д. на договорной основе пользуются малые предприятия.

После определения функциональной структуры кадровой службы, составляющих ее подразделения (отделы, бюро), решается вопрос о перечне задач каждого структурного подразделения, его функциях,

численном составе и должной структуре занятых в них работников, должностных обязанностях каждого из них, а также о взаимоотношениях подразделений друг с другом в рамках кадровой службы и с другими подразделениями предприятия в части входящей и исходящей информации, так и в отношении методического обеспечения кадровой работы, реализации функции контроля и надзора за ее проведением [7].

Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами можно снять за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, повышения производительности рабочих, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, а также внедрения новых, более производительных оборудовании.

Эти изменения в организационной структуре окажут положительный эффект и создадут все условия для сбалансированной качественной работы отдела кадров и создадут все предпосылки для решения кадровых проблем на предприятии. Для решения текущих кадровых вопросов отделу кадров необходимо решить следующие задачи.

Организация работы по разработке кадровой политики и осуществлению в соответствии с ней подбора, отбора, расстановки, изучения и использования рабочих, руководителей и специалистов;

- Участие в формировании стабильной команды;
- Создание резерва персонала и работа с ним;
- Организация учета кадров.

Для выполнения этих задач отдел кадров выполняет следующие функции:

- системное планирование, то есть разработка долгосрочных и текущих планов по укомплектованию штата организации,
- изучение профессиональных и личностных качеств специалистов с целью подбора кадров из резерва продвижения,

- планирование профессиональной карьеры перспективных специалистов,
- подготовка материалов и организация аттестации работников,
- проводить собеседование и отбирать вместе с руководителем соответствующих подразделений новых сотрудников на вакантные должности,
- оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством,
- учет персонала организации, ведение трудовых книжек,
- подготовка документов для назначения пенсии,
- изучение движения персонала, причин текучести кадров,
- трудоустройство уволенных работников,
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации, отчеты по кадровым вопросам и др.

Также важно подчеркнуть, что отдел кадров также должен взаимодействовать с центром занятости.

Эти изменения в организационной структуре организаций решат существующие проблемы в управлении человеческими ресурсами.

Ученые и руководители отдела кадров рекомендуют схему структуры отдела управления персоналом с использованием концепции стратегических бизнес-единиц.

Структура управления человеческими ресурсами основана на модели диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Такой подход требует децентрализации управления всеми отделами отдела кадров.

Применение этой модели позволит:

Создать современную структуру отдела кадров, адекватно и быстро реагирующую на изменения внешней среды.

Внедрите систему стратегического управления, которая способствует эффективной работе отдела и всего этого в долгосрочной перспективе.

Освободите руководство отдела от рутинной повседневной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом.

Повысить оперативность принимаемых решений.

Вовлечь в предпринимательскую деятельность все подразделения объединения, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость и конкурентоспособность [13].

На основании анализа опыта зарубежных организаций, а также некоторых российских организаций, можно сделать вывод, что сегодня в кадровых службах. Есть следующие позиции, занимаемые специалистами в области управления человеческими ресурсами.

Руководитель (hr) службы по управлению персоналом, который отвечает за решение всех кадровых вопросов организации.

В настоящее время руководитель hr-службы (директор по персоналу) является одной из ключевых фигур в топ-менеджменте компании и наряду с другими руководителями принимает решения в области ее стратегического развития, а также текущей работы.

Менеджер по персоналу (hr-менеджер): решает все вопросы управления персоналом от кадрового делопроизводства до социальных льгот. Однако на практике выделяют следующие специализации hr-менеджеров:

Менеджер по компенсации.

В обязанности этого специалиста входит расчет заработной платы на основе трудового вклада каждого сотрудника, а также анализ уровня заработной платы по отрасли в целом и участие в финансовом планировании организации.

Менеджер по социальным льготам.

Такой эффективный инструмент, как пакет социальных льгот (соцпакет), помогает повысить уровень заинтересованности и мотивации персонала.

Учитывая разнообразие льгот, которые могут быть включены в социальный пакет (различные виды страхования, включая страхование здоровья и жизни сотрудников и их окружения, вы осмеливаетесь оплачивать питание в течение рабочего дня, дорожные расходы, оплату досуга и т. д.), расходы на нее могут существенно превышать финансовые возможности организации.

В обязанности менеджера по социальным льготам входит разработка оптимального пакета в соответствии с потребностями и возможностями организации, а также ее сотрудников, и эффективное управление им.

Рекрутер (специалист по найму).

Одной из ключевых функций кадрового менеджмента является подбор подходящих специалистов на вакантные должности.

Рекрутеры отвечают за обеспечение привлечения кандидатов на вакантные должности и отбор наиболее подходящей кандидатуры.

Рекрутеры должны хорошо знать компанию, на которую они работают и должны уметь объяснить соискателям на должность политику компании, условия работы в должности, а также уметь ответить на вопросы соискателей относительно требований вакантной должности.

Кроме того, рекрутеры должны владеть широким набором методов привлечения и оценки кандидатов на вакантную должность.

Специалист по обучению.

В его обязанности входит: адаптация новых сотрудников к рабочему месту (ознакомление с организацией и непосредственно с работой), а также разработка и реализация учебных мероприятий для обучения сотрудников.

Целью этих мероприятий может быть: приобретение новых навыков, необходимых для работы (например, с новым оборудованием, программным обеспечением); подготовка кадров нижнего уровня для руководящих должностей; развитие навыков межличностного общения менеджеров среднего и высшего звена.

Специалист по трудоустройству и увольнению персонала.

Такие специалисты работают с сотрудниками, уволенными из организации. В зарубежной практике компании часто заботятся о найме своих бывших сотрудников. Специалист по трудоустройству помогает определить направление поиска новой работы, найти вакансию и подготовить резюме.

Специалист по кадровому делопроизводству.

В задачи этих сотрудников полностью входит функция оформления трудовых отношений (ведение трудовых книжек сотрудников, подготовка кадровых приказов, ведение первичной отчетной документации, оформление больничных листов и т. Д.).

В связи с регулярными изменениями в современной российской правовой базе специалист в области управления человеческими ресурсами должен регулярно повышать свою квалификацию в этой сфере.

Стоит отметить, что некоторые из вышеперечисленных HR-специалистов могут работать в организации, как на постоянной основе, так и на контрактной основе. Это зависит от частоты и регулярности конкретных кадровых мероприятий (например, кадровые кампании, обучение, увольнения и т. д.)

В дополнение к вышеупомянутым специальным знаниям в различных областях управления человеческими ресурсами и в области трудового права, менеджеры по персоналу различной специализации также сталкиваются с рядом требований к качествам, которыми они должны обладать в современных условиях. Они включают:

- знание сферы деятельности и специфики организации - специалисты по персоналу должны четко понимать потребности клиентов организации, движущих сил отрасли, понимать специфику производства и видеть перспективы стратегического развития. Это позволяет обеспечить эффективность работы персонала.

- лидерство и способность управлять изменениями - HR играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому его сотрудники должны обладать необходимыми навыками для этого процесса, такими как планирование, анализ, принятие решений, эффективное общение, построение команды, мотивация и разрешение конфликтов. Все это необходимо для успешного управления изменениями, которым подвергаются организации в нестабильной среде.

-способность к обучению и развитию - способность постоянно обновлять знания и профессиональные навыки позволяет управлять процессом обновления знаний и навыков сотрудников в масштабах всей организации.

- навыки финансового планирования: работа с персоналом стоит дорого и требует строгого финансового планирования. На практике бюджет человеческих ресурсов является наиболее обсуждаемым на уровне руководителя организации, поскольку тогда возмещение этих затрат не всегда так очевидно, как, например, инвестирование в прибыльные виды деятельности, известные как инвестиции в строительство и инвестиционные портфели.

Кроме того, наличие на сегодняшний день широкого спектра проверенных эффективных методов управления персоналом (зачастую дорогих и доступных для крупных организаций), что руководитель отдела кадров делает выбор в пользу них. которые наилучшим образом соответствуют поставленным целям и имеющимся финансовым возможностям.

- эффективное взаимодействие с другими подразделениями - способность HR-персонала проводить горизонтальные взаимодействия для решения текущих задач на работе, а также получать обратную связь по HR-деятельности. Например, такое взаимодействие необходимо с финансовыми и юридическими службами организации, с ИТ-отделом, а также с производственными подразделениями.

Необходимо заметить, что идеальной точки зрения на роль менеджера по персоналу быть не может - каждая организация по-своему уникальна и то, какое место займет в ней hr-менеджер будет зависеть от специфики ее деятельности, а также от его личности.

Еще раз стоит подчеркнуть, что структура и состав служб управления персоналом определяются спецификой деятельности организации и кругом кадровых вопросов, решаемых в этой организации.

В итоге, применение предложенных путей совершенствования отдела кадров даст положительный результат и сделает работу отдела кадров более стабильной и сбалансированной, позволит снизить текучесть, улучшить технологию и качество отбора молодых специалистов. Смена структуры отдела кадров также окажет положительное воздействие на её работу.

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами [26].

Необходимо так же помнить, что помимо успеха самой организации, работа каждого их отделов неразрывно связана с кадровой службой, и при улучшении условий работы кадровой службы и ее внутренних структур, улучшается работа организации в целом.

## 1.2 Терминологические понятия организационных изменений и развития

Кадровая служба жизненно важный орган в организме в учреждении. Рассмотрим понятие кадры нескольких авторов.

Кадры - основной состав подготовленных работников какого-либо предприятия, учреждения, какой-либо организации. [74]

Кадры - основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, государственных учреждений, общественных организаций.[73]

Из этих определений можно сказать, что кадры это группа людей профессионально подготовленных к работе организации в той или иной сфере деятельности.

Кадровая служба организации- это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся непосредственно первому лицу организации. [60]

Кадровая служба – это подразделение компании, которое отвечает за работу с персоналом и кадровое администрирование.

Кадровая служба предприятия- это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководителями, специалистами, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. [65]

Кадровая служба государственного органа подразделение для работы с кадрами в государственных органах (учреждениях). [43]

Из этих определений представленных ранее можно вывести определение.

Кадровая служба - это независимое подразделение, подчиняющееся высшему звену предприятия.

Так же рассмотрим понятия организационные изменения и организационное развитие.

Организационные изменения - это формирование нового организационного устройства, соответствующего переменам во внешней среде.

В таблице 1 провидены определения нескольких авторов книг и научных работ.

Таблица 1– Понятие «Организационное изменение»

Определения	Источник	Ключевые слова
1	2	3
Процесс освоения компанией новых идей или моделей поведения.	Р. Дафт («Менеджмент»)	Процесс, освоение новых идей;
Преобразование организации между двумя моментами времени.	У. П. Барнетт и Г. Р. Кэрролл , W.P. 1995г.	Преобразование, моменты времени;
Эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.	А. Ван де Вен и М. Пул, Explaining development and change in organizations, 1995 г.	Процесс, новые идеи; самостоятельное видоизменение;
Процесс преобразования или движения структуры, функционирования и поведения системы (а именно целенаправленность действий, существование некоторого переходного процесса и наличие двух состояний - желаемого и существующего)	Д. А. Гареева «Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций»	Процесс, преобразование структуры, целенаправленность действий.
Формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.	Малышева М.А. «Теория и методы современного государственного управления»	Новое устройство организации;

В рамках нашей работы под «Организационным изменением» мы будем понимать:

-целенаправленный процесс освоения организацией новых моделей функционирования для перевода самой организации или ее элементов в качественно новое состояние

Организационные изменения связаны с отказом от обычных ценностей, норм и способов действий, а также от традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием для адаптации организации к темпам и направлениям рыночных изменений.

Организации должны адаптироваться к изменениям во внешней среде и соответственно вносить изменения в себя. Масштабные изменения в крупных и сложных организациях требуют изменений в правилах, процедурах и структурах, а также мотивации отдельных лиц и команд для продолжения работы перед лицом глобальных потрясений. Люди сталкиваются с тем, что «старый способ» знакомых задач, должностей, процедур и структур больше не принимается.

В организации должно быть создано пространство адаптационно-регулирующих воздействий в сфере:

- инфраструктурных изменений;
- изменений организационного порядка, правил и норм игры на организационном пространстве;
- усвоение процессов управления интеллектуальными образами и метаморфозами. Неопределенность внешней среды говорит о том, что необходимо регулярно заниматься изменениями: «отслеживать» окружающий рынок, улавливать «слабые сигналы» и, соответственно, менять стратегический курс, планы, структуру, подходы к решению проблем.

Обычно необходимость во вмешательствах возникает при наличии одного из следующих четырех условий: -наличие проблемы, когда что-то

«ломается», интервенции используются в этом случае для того, чтобы устранить проблему;

- наличие нереализованных возможностей: соответствующие действия (вмешательства) развивают потенциал, необходимый для использования возможности или возможности;

- элементы организации несовместимы, работа некоторых ее частей не способствует достижению целей предприятия Действия, направленные на согласование

Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление изменений в организациях.

Концепция организационного развития возникла в конце 1960-х годов на основе различных методик из области психологии, социологии и антропологии, с помощью которых решались практические задачи деятельности компаний и фирм. Его появление было связано с тем, что теоретики и практики менеджмента признали, что готовности отдельных лиц и небольших групп к изменениям недостаточно; Необходимо обеспечить возможность быть уязвимой к изменениям в организации организации (особенно для обеспечения гибкости и адаптируемости), а также в процессе принятия решений и в самих менеджерах.

Сам термин «организационное развитие» был введен в употребление Р. Блэйком, Х. Шепардом и Дж. Моутон в период их работы в конце 50-х годов в корпорации ESSO.

Со временем организационное развитие стало пониматься как серия усилий, скоординированных для достижения единой цели, с помощью которых человеческие ресурсы компании исследуются, идентифицируются, включаются в производство и развиваются и которые не только повышают общую степень организации экономических единиц, но и также улучшают их способность быть независимыми. Планируйте свою деятельность и решайте любые возникающие проблемы.

С точки зрения теории управления организацией, концепция организационного развития до сих пор вызывает серьезные споры. Современное толкование термина «организационное развитие» означает «комплекс мер в области преобразований, квалификации, деятельности, методов и приемов, которые помогают людям и организациям стать более эффективными». Однако, несмотря на относительную простоту этого утверждения, нет единого мнения о том, что следует включать в данный набор действий и с какой точки зрения следует оценивать эффективность организации.

Поскольку среди специалистов существуют различные подходы к организационному развитию, приведем несколько основных определений организационного развития.

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. [23] В данном случае акцент делается на организационное развитие как на плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации.

В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты организационного развития: «Организационное развитие подразумевает нормативную стратегию переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом. Организационное развитие включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая зачастую начинается, получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и перемен в области изменения поведения».

В разных компаниях деятельность по организационному развитию понимается по-разному. В некоторых случаях работа одного или двух специалистов может быть исчерпана, что обеспечивает создание и ведение должностных инструкций и положений для отделов. В других - быть в работе крупного менеджмента и отделов, занимающихся формированием и внедрением корпоративной культуры, внутренней коммуникации, организацией корпоративных мероприятий, построением системы управления производительностью или системой управления качеством, созданием и развитием кадрового резерва, организационным дизайном, разработкой программ расширения прав и возможностей сотрудников и ответственности, оптимизация бизнес-процессов, в целом все, что связано с управлением изменениями. В научных статьях и статьях практиков по организационному развитию - аналогичная ситуация. Некоторые считают, что организационное развитие ограничивается простой оптимизацией производственных и управленческих процессов (то есть фактически синонимом проектирования и оптимизации бизнес-процессов), а кто-то понимает организационное развитие как долгосрочную работу, направленную на решение проблем и процессов. обновить организацию, чтобы улучшить более эффективное общее регулирование культурных постулатов организации и т. д.

Основное отличие организационного развития от других видов и форм работы с персоналом и менеджерами предприятий состоит в рассмотрении организации как целостной системы взаимодействующих и взаимоотношительных элементов. На практике это подразумевает внедрение изменений по направлениям:

- 1) Организационная структура и численность;
- 2) Функции (бизнес-процессы), качество их выполнения;
- 3) Корпоративная культура. [34]

Результатом работы в каждом из этих направлений организационного развития в первые несколько месяцев может стать

значительное снижение затрат без ущерба для качества и своевременности бизнес-процессов или повышения качества и скорости бизнес-процессов. бизнес по тем же ценам. И проведение планомерной работы по всем этим направлениям позволит не только снизить затраты, но и вывести бизнес на качественно новый уровень. Таким образом, результатом деятельности по организационному развитию являются: оптимизация организационных и функциональных структур, а также организационных и управленческих структур предприятия, повышение его готовности к изменениям и развитию, изменение поведения людей в сторону более позитивного отношения друг к другу, обеспечение индивидуальной и групповой самооценки сотрудников компании, создание команды. усилия руководителей предприятия, достижение полного удовлетворения от работы. А также другие, более «специфические» результаты: улучшение качества продукции, повышение производительности производства, усиление позиций компании на рынке, сокращение текучести кадров, увеличение прибыльности и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационное развитие — это совокупность теоретических концепций и практических приемов, направленных на то, чтобы помочь организации решать возникающие проблемы, приобрести большую гибкость, научиться адаптироваться к переменам, как внешним, так и внутренним.

Самая главная и первая функция кадровой службы, это ведение кадровой документации в соответствии с требованиями законодательства по труду.

Выделяют следующие основные функции кадровой службы организации:

- комплектование организаций кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей, квалификации в соответствии с текущими потребностями (оформление приема, переводов, увольнений, пенсий);

- разработка прогнозов перспективной потребности в кадрах и определение источников ее удовлетворения;
- анализ сложившегося кадрового состава, планирование профессионально-должностного продвижения работников;
- подбор, отбор и расстановка кадров;
- деловая оценка, аттестация кадров;
- анализ движения и причин текучести кадров, разработка предложений по стабилизации коллектива;
- анализ использования рабочего времени и разработка предложений по его улучшению;
- организация профессионального обучения, переобучения, повышения квалификации персонала; участие в разработке и реализации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;
- оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечение их сохранности.

К специальным принципам кадрового обеспечения федерального органа относятся:

- законность;
- уважение и соблюдение прав и свобод человека и гражданина;
- гуманизм;
- единство системы органов безопасности, а также централизации управления ими;
- сочетание гласных и негласных методов и средств деятельности.

Все эти принципы применяются в работе кадровой службы и руководителя организации и руководства кадровыми обеспечениями. Данные принципы образуются на основании статьи 60 «Принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы» Федерального закона от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. 08.12.2020) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

### 1.3 Принципы организационного развития и коммуникации кадровой службы

В современном мире кадровая служба на предприятии играет очень важную роль. Она должна быть координатором и организатором всей работы с кадрами, кадровой политики и любых других мероприятий по работе с кадрами.

Принципы работы кадровой службы современной организации формируются на основании следующих задач:

- обеспечить организацию квалифицированным персоналом;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта сотрудников;
- совершенствовать систему оплаты труда и мотивации;
- повысить удовлетворенность работой всех категорий персонала;
- предоставить сотрудникам возможности для развития, профессионального развития и профессионального роста; стимуляция творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала;
- управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- участие в разработке организационной стратегии.

Исходя из поставленных задач, можно выделить принципы построения современной системы кадровой службы:

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

К числу ключевых принципов управления персоналом следует отнести:

- законность (признание верховенства законов в работе по управлению персоналом в организации);
- эффективность (работа по управлению персоналом подчинена обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности организации);
- реалистичность (объективная, взвешенная, всесторонняя оценка внешней и внутренней деятельности организации в целом и кадровой работы в частности);
- последовательность (планомерное выполнение организационных мероприятий, предусмотренных программой развития управления персоналом);
- гибкость (своевременное и адекватное реагирование и корректировка или изменение в условиях функционирования организации в планах, стратегиях, приоритетах кадровых направлений деятельности);
- открытость (восприимчивость организации к передовым технологиям, средствам, методам в практике управления персоналом).

Принципы построения и определения направления развития кадровой службы представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 - Принципы, характеризующие требования к формированию кадровой службы[19]

Принцип	Содержание принципа
1	2
Соответствия функций управления персоналом целям организации	Функции управления человеческими ресурсами формируются и меняются не произвольно, а в соответствии с потребностями и задачами производства.

Продолжение таблицы 2

1	2
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к сотрудникам службы управления персоналом и их количество зависят от содержания, количества и интенсивности работы функций управления персоналом.
Оптимальности соотношения между функциями, направленными на систему управления персоналом и функциями управления персоналом организацию	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Это диктует необходимость опережать ориентацию функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Потенциальных имитаций	Временный выход на пенсию отдельных сотрудников не должен прерывать процесс выполнения каких-либо управленческих функций. Для этого каждый сотрудник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции начальника.

*Продолжение таблицы 2*

1	2
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат системы управления в общих затратах на единицу продукции, повышение эффективности производства. Если затраты на управление увеличились после мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, они должны совпадать с эффектом в производственной системе, полученным в результате реализации мероприятий.
Прогрессивности	Это означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, влияющие на систему управления (отношения с вышестоящими инстанциями, договорные отношения, состояние объекта управления и др.)
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Оперативности	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

Продолжение таблицы 2

1	2
Оптимальности	Должна осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (детализация) и «вверх» по системе управления
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменение законов развития общественного производства в рыночных условиях.
Автономности	На всех горизонтальных и вертикальных участках системы управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономию структурных единиц или отдельных руководителей.

*Продолжение таблицы 2*

1	2
Согласованности	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должно в целом согласовываться с основными целями организации и синхронизироваться во времени.
Устойчивости	Для обеспечения стабильного функционирования системы управления персоналом необходимо предусмотреть специальные «местные регуляторы», которые, отклоняясь от определенной цели, ставят того или иного сотрудника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их регулировать управление персоналом.
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Прозрачности	Система управления человеческими ресурсами должна иметь концептуальную единицу и содержать единую доступную терминологию. Деятельность всех отделов и руководителей должна быть основана на общих «вспомогательных структурах», которые различаются по экономическому содержанию и процессам управления персоналом.

Продолжение таблицы 2

1	2
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимальное удобство творческих процессов обоснования, разработки, принятия и реализации решений. Этому способствует, например, выборочная печать данных, различная обработка, специальные документы, выделяющие важную информацию, их гармоничный вид, исключение лишней работы при заполнении документов и т. д.

Таблица 3- Принципы, определяющие направления развития кадровой службы[44]

Принцип	Содержание принципа
1	2
Концентрации	Должна быть концентрация усилий работников отдельного подразделения (или всей системы управления персоналом) на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Должно происходить разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций

Продолжение таблицы 3

1	2
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работы по развитию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами
Непрерывности	Отсутствуют перерывы в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшается время задержки документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполняется одинаковый объем работ в равные промежутки времени
Прямоточности	Должны быть упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Информация может быть горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Традиционная модель кадровой службы организации в условиях рыночной экономики, не справляющаяся с задачами конкурентной борьбы во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы, сегодня подвергается резкому изменению.

В связи с этим необходимо создавать новые структуры кадровой службы организации, основными принципами формирования которых являются:

- ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства;
- непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;
- гибкость организации труда;
- делегирование ответственности сверху вниз;
- партнерские отношения между участниками производства;
- новая организационная культура, ориентированная на работников.

А.Р. Алавердов представил типовые организационные структуры службы (ОСУ) персонала (рисунке 2-4). ОСУ кадровой службы зависит от среднесписочной численности персонала организации и может варьироваться от специализированного департамента, включающего несколько управлений и отделов, до функционально-технической службы из одного человека (например, помощника руководителя малого предприятия по персоналу).

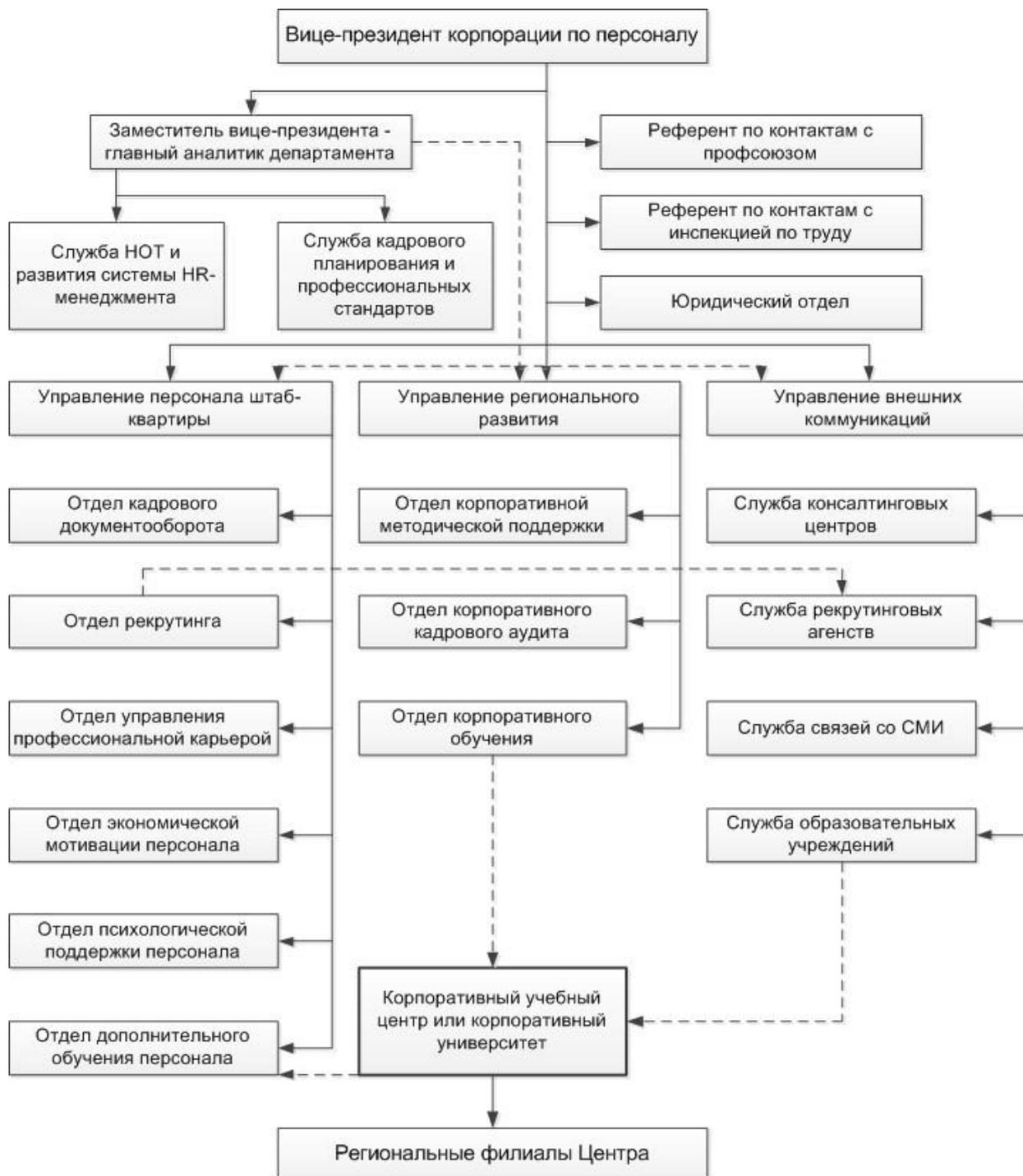


Рисунок 2- Организационные структуры службы департамента персонала организации



Рисунок 3- Структура службы отдела персонала крупной организации[5]



Рисунок 4- Организационные структуры службы отдела персонала средней организации

Важным этапом построения организационной структуры является формирование кадровой службы организации.

Кадровая служба организации формируется из основных и вспомогательных подразделений.

Данные подразделения концентрируют свою работу на самостоятельных направлениях кадровой работы и тесно взаимодействуют между собой в процессе повседневной деятельности. Численный состав кадровой службы организации характеризуется общим количеством работников данного подразделения, а также количественным соотношением их основных категорий: руководителей, специалистов и

исполнителей (как в составе кадровой службы в целом, так и в составе его внутренних структурных единиц).

Внутренняя структурная единица кадровой службы организации – «базовая структурная единица» или мини-подразделение в составе основного структурного подразделения кадровой службы организации (группа, сектор и т.п.).

Численность таких мини-подразделений обычно не превышает двух–пяти работников-специалистов, один из которых по совместительству выполняет также административные функции, являясь для остальных работников непосредственным начальником.

Наличие мини-подразделений в структуре кадрового органа наиболее характерно для предприятий с численностью персонала от 500 до 1000 человек.

Таблица 4- Структурные единицы кадровой службы:

	Структурные единицы кадровой службы	Задачи специалистов рамках кадровой службы организации
1	2	3
1	Служба привлечения и мониторинга персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование требований к должностям, описание вакансий;</li> <li>- проведение подбора персонала: размещение вакансий, выбор кандидатов, проведение собеседований и оценки;</li> <li>- участие в мониторинге и обновлении ДИ;</li> <li>- участие в составлении профессиограмм;</li> <li>- участие во внутренних исследованиях;</li> <li>- участие в работах по корректировке корпоративной культуры;</li> </ul>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- подбор персонала в зависимости от потребности организации, необходимого профессионального уровня с учетом соответствия его профессиональным ценностям и корпоративной культуре организации;</li> <li>- выбор оптимального способа подбора и отбора для каждой позиции (собственными силами или с привлечением внешних специалистов);</li> <li>- обеспечение взаимодействия с непосредственными руководителями при определении потребности в кадрах и разработке профессиограмм, при выборе кандидатов.</li> </ul>
2	Служба развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- составление плана обучения;</li> <li>- составление программ обучения;</li> <li>- проведение тренингов и семинаров;</li> <li>- участие в планировании карьеры сотрудников;</li> <li>- организация получения обратной связи по результатам обучения;</li> <li>- организация системы обучения в организации, обеспечение принципа постоянного развития;</li> <li>- выделение развития и обучения в отдельную функцию в службе персонала;</li> <li>- оценка эффективности мер по развитию персонала.</li> <li>- организация взаимодействия с непосредственными руководителями по развитию персонала;</li> </ul>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
3	Служба оценки персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация проведения внутренних исследований (мониторинг удовлетворенности трудом);</li> <li>- оценка эффективности обучения;</li> <li>- курирование работ по корректировке корпоративной культуры;</li> <li>- организация выпуска корпоративной газеты, проведения корпоративных мероприятий, соревнований.</li> </ul>
4	Служба кадрового учета и делопроизводства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование системы документирования в организации;</li> <li>- ведение утвержденного штатного расписания;</li> <li>- ведение должностных инструкций;</li> <li>- ведение журнала учета и выдачи трудовых контрактов и допсоглашений к ним;</li> <li>- ведение договоров подряда с внештатными работниками предприятия;</li> <li>- ведение личных карточек сотрудников Т-2 или установленного образца;</li> <li>- ведение графика отпусков сотрудников; - ведение документов правил внутреннего трудового распорядка;</li> <li>- ведение положения по оплате труда сотрудников;</li> <li>- ведение положения об охране труда;</li> <li>- ведение приказа о назначении лица, ответственного за охрану труда;</li> </ul>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ведение журнала движения трудовых книжек сотрудников;</li> <li>- оформление трудовых книжек (выдача и внесение записей, предоставление выписок по требованию контролирующих органов и сотрудников);</li> <li>- ведения учета приказов по кадровому составу (прием, увольнение сотрудников, очередные и учебные отпуска, переводы с одной должности на другую, утверждение и изменения штатных расписаний, изменение заработной платы, направление работников в командировки и пр.).</li> </ul>
5	Юрист	<ul style="list-style-type: none"> <li>- защита прав сотрудников;</li> <li>- составление трудовых контрактов (договоров) с сотрудниками как принимаемыми в штат организации (срочных и бессрочных), так и с совместителями;</li> <li>- контроль за соблюдением законодательства;</li> <li>- решение правовых вопросов трудовых отношений;</li> <li>- согласование распорядительных документов.</li> </ul>
6	Психолог	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и применение методов психологической поддержки;</li> <li>- мониторинг состояния персонала;</li> <li>- профилактика конфликтов и управление ими;</li> <li>- профилактика и повышение стрессоустойчивости;.</li> </ul>

Кадровая служба в организационной структуре современной организации подразделяется на систему внешней и внутренних коммуникаций кадровой службы в организации.

Под коммуникациями понимается обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которых - формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов.

Система внешних коммуникаций кадровой службы организации – это контролируемое перемещение процесса передачи информации в результате взаимодействия с другими системами.

Цель системы внешних коммуникаций службы персонала – упорядочивание всех потоков информации, перемещающихся по организации таким образом, чтобы никакие данные не терялись.

Внешние коммуникации кадровой службы служат следующим задачам:

- мониторингу правовой среды (законы, указы и т.д.);
- мониторингу экономической среды (консалтинговые структуры в сфере кадрового управления, конкуренты, зарплатный рынок);
- мониторингу социальной среды (демография, менталитет, основные ценности и предпочтения).

Внешняя система коммуникаций кадровой службы представленная на рисунке 5, формируется в результате глобальных целей и задач, поставленных руководством организации, и представлена взаимодействием со следующими направлениями:

1. Взаимодействие с государственными органами.

Данное направление обращено к экономическому, социальному и политическому окружению организации. Задачей коммуникативного

взаимодействия с органами государственной власти является обеспечение совместной работы с государственными структурами, обществом, действием в структуре общей экономической системы.

## 2. Взаимодействие с консалтинговыми структурами.

К консалтинговым структурам в области кадрового управления и делопроизводства относятся организации, предоставляющие на рынке готовую продукцию или услуги в данной области. Задачей коммуникативного взаимодействия с консалтинговыми структурами в области кадрового управления и делопроизводства является обеспечение совместной работы в случае возникновения необходимости в дополнительных услугах.

## 3. Взаимодействие с конкурентами.

Отношения с конкурентами являются непростыми в коммуникационно-психологическом смысле, организационном, структурном построении. Конкуренты кадровой службы современной организации – это все компании, формирующие рынок спроса и предложения в области управления кадровым составом и кадровым потенциалом организации.

В результате данного взаимодействия можно выделить агрессивных конкурентов, конфликт с которыми максимален, а состязание за потенциальных сотрудников – жесткое, и лояльно соревнующихся, работающих в условиях открытой конкурентной среды.

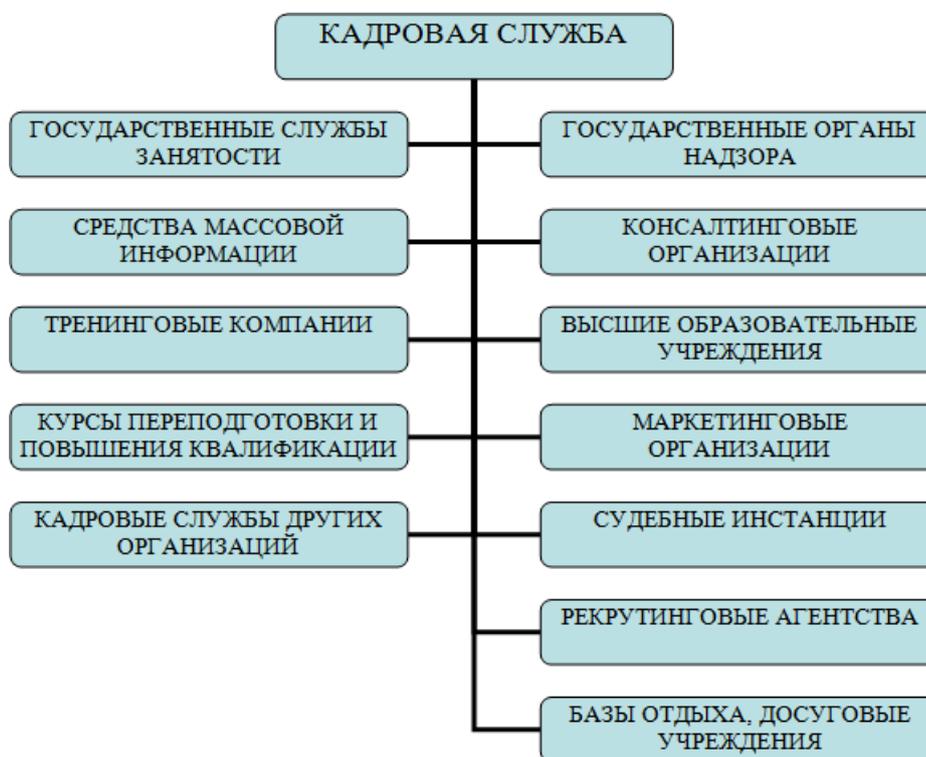


Рисунок 5- Система внешних коммуникаций кадровой службы организации

Система внутренних коммуникаций кадровой службы организации – это контролируемое перемещение процесса передачи информации в результате взаимодействия с руководством организации и сотрудниками всех должностных категорий.

Цель системы внутренних коммуникаций в организации – достижение согласия сторон в форме межличностных и организационных отношений.

Внутренние коммуникации кадровой службы служат следующим задачам:

- формированию внутренней самоорганизации;
- формированию системы внутреннего обмена идеями и достижениями;
- формированию распорядительно-подотчетных отношений;
- формированию системы обмена информацией по вопросам реализации глобальных целей и задач организации.

В рамках внутренних коммуникаций происходит обмен информацией между кадровой службой организации и следующими структурными подразделениями (рисунок б):

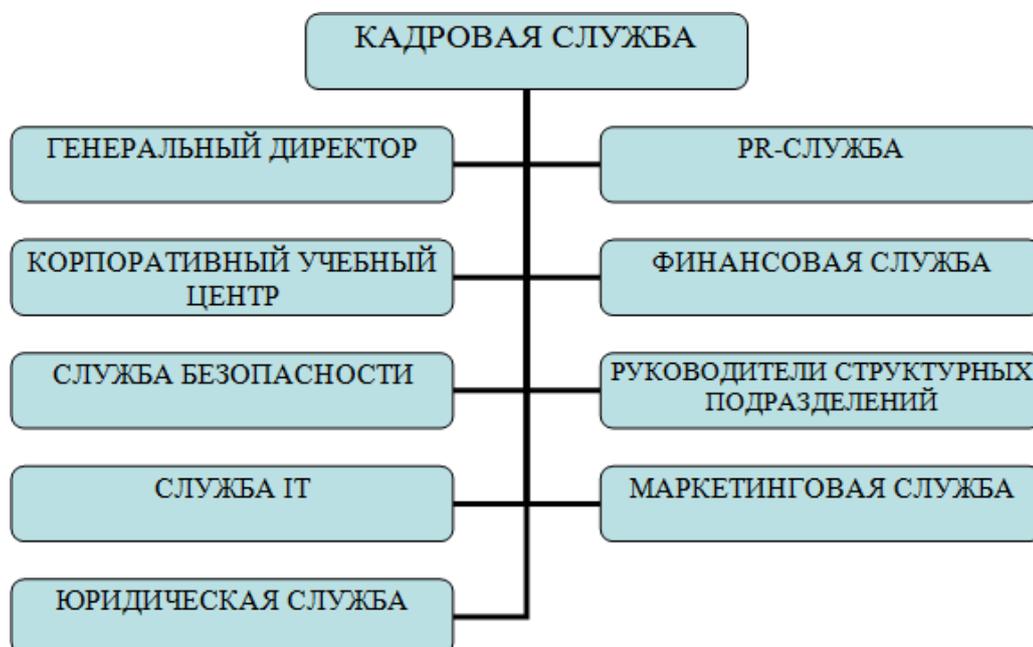


Рисунок 6- Система внутренних коммуникаций кадровой службы организации

1. Кадровая служба организации – руководство организации в обратном направлении.

В процессе этого обмена происходит накапливание информации как кадровой службой, так и руководством организации, которая служит дополнительной базой для разработки и принятия управленческих решений. Задачей данного направления коммуникативного взаимодействия- формирование системы взаимоотношений и управленческих отношений в рамках задач, поставленных руководством данной организации.

## 2. Кадровая служба организации – руководители подразделений.

Руководители подразделений взаимодействуют с кадровой службой организации по вопросам координации задач и действий, возникающих в ходе реализации целей организации, непосредственно касающихся персонала (подбор новых сотрудников, должностные повышения, повышения оплаты труда, формы оплаты труда, дополнительное обучение, управление кадровым резервом). Основная задача при взаимодействии с руководителями подразделений – эффективное распределение ресурсов, координация деятельности рабочих групп, контролирование издержек, решение общих проблем, успешная реализация проектов, утвержденных руководством организации.

## 3. Кадровая служба организации – финансовое подразделение.

Отношения кадровой службы организации с финансовым подразделением формируются на основании совокупных задач данных служб в области управления кадровым составом организации (разработки, утверждения и реализации многообещающих форм оплаты труда). Коммуникативные отношения формируются и по вопросам финансирования программ дополнительного обучения персонала. Задача коммуникативного взаимодействия с финансовым подразделением – обмен информацией, идеями и достижениями в области управления кадровым составом посредством материального и нематериального стимулирования работы сотрудников в организации.

## 4. Кадровая служба организации – служба безопасности.

Коммуникационное взаимодействие со службой безопасности возникает в процессе приема сотрудника на вакантную должностную позицию. Задача кадровой службы организации сделать обоснованный запрос в службу безопасности организации и получить своевременный ответ для формирования последующего экспертного заключения.

## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ И ЕЕ УЧАСТИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ НА ПРИМЕРЕ УПФР В КАЛИНИНСКОМ РАЙОНЕ Г. ЧЕЛЯБИНСКА**

2.1 Характеристика базы исследования ГУ-УПФР в Калининском районе г. Челябинска.

Пенсионный фонд Российской Федерации – один из наиболее значимых социальных институтов страны. Это крупнейшая федеральная система оказания государственных услуг в области социального обеспечения в России. Сегодня в структуре Пенсионного фонда – 84 Отделения Пенсионного фонда в субъектах РФ.

ПФР был образован 22 декабря 1990 года Постановлением Верховного Совета РСФСР №442-1 «Об организации Пенсионного фонда РСФСР» для государственного управления финансами пенсионного обеспечения, которые было необходимо выделить в самостоятельный внебюджетный фонд. С созданием Пенсионного фонда в России появился принципиально новый механизм финансирования и выплаты пенсий и пособий. Средства для финансирования выплаты пенсий стали формироваться за счет поступления обязательных страховых взносов работодателей и граждан.

В 1996 году вступил в силу федеральный закон от 01 марта 1996 года № 27-ФЗ "Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного пенсионного страхования" в пяти субъектах РФ, а с 01 января 1997 года на всей территории Российской Федерации, в соответствии с которым к органам ПФР перешло от кадровых служб работодателей ведение учета пенсионных прав работающих граждан. В реформируемой пенсионной системе основное значение для увеличения размера пенсии приобрел не трудовой стаж, как в старой пенсионной

системе, а учтенный страховой стаж и размеры платежей, которые осуществлял в интересах работника работодатель. В 1997 в системе ПФР был создан Информационный центр персонифицированного учета, который ведет базу данных персонифицированного учета центрального уровня

УПФР в Калининском районе города Челябинска, является одним из отделений Пенсионного фонда Российской Федерации.

Основные задачи ПФР представлены на рисунке 7[82].

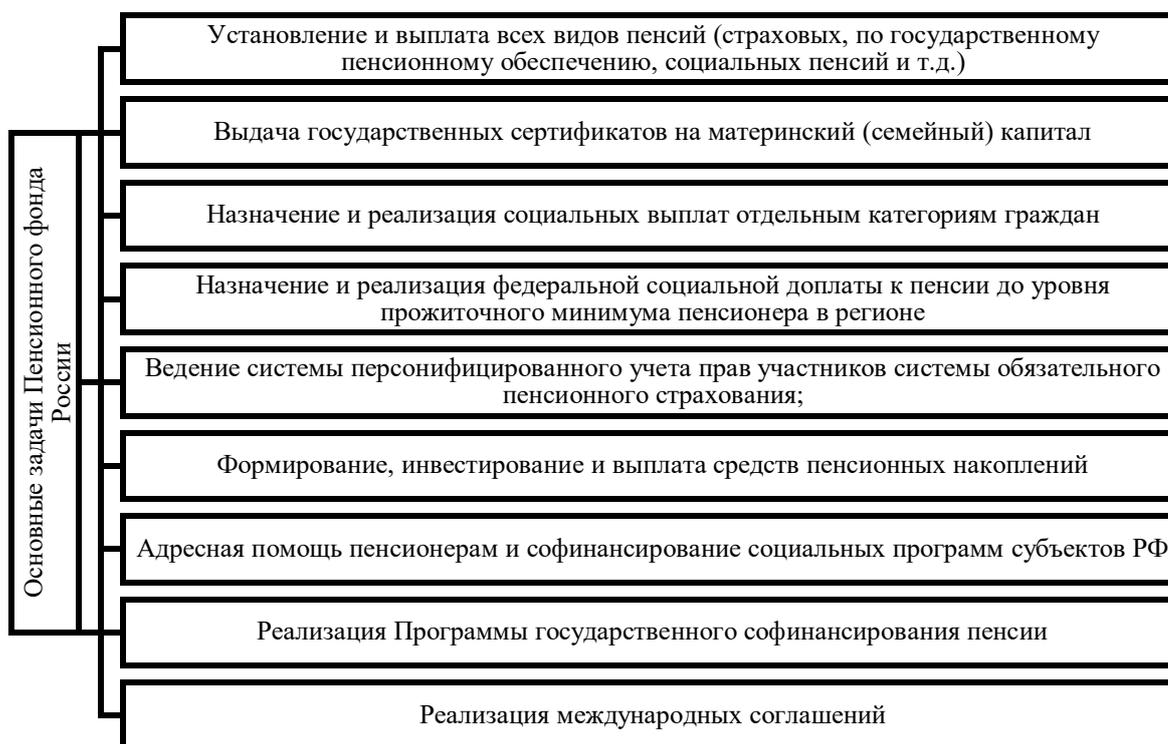


Рисунок 7 – Основные задачи Пенсионного фонда России

Для осуществления задач, возлагаемых на ПФР в регионах, в каждом субъекте федерации создаются отделения.

В Челябинской области отделение ПФР было создано 4 марта 1991 г. на основании постановления Правления Пенсионного фонда РСФСР «О создании отделения Пенсионного фонда РСФСР по Челябинской области» от 27 февраля 1991 г.

Сегодня насчитывается 36 управлений ПФР в городах и районах Челябинской области обслуживают более 1 миллиона 67 тысяч

пенсионеров, ведут более 4,6 миллионов индивидуальных лицевых счетов застрахованных лиц и взаимодействует с более 199 тыс. страхователей.

По состоянию на 1 января 2019 года на регистрационном учете в ОПФР по Челябинской области состоят 199 396 страхователь, из них:

- 103 932 страхователя, производящего выплаты физическим лицам;
- 95 464 – страхователей, не производящих выплаты физическим лицам.

За период с 01.01.2007 по 31.12.2018 в Челябинской области выдано 243,3 тыс. государственных сертификатов на материнский (семейный) капитал:

- 184,4 тысяч семей направили средств на улучшение жилищных условий;
- 7,8 тысяч семей направили средства материнского капитала на обучение детей, из них 30 семей на дошкольное образование, присмотр и уход за ребенком, не дожидаясь 3-х летнего возраста ребенка;
- 114 мам перевели средства на накопительную часть будущей пенсии;
- 537 семей получают ежемесячную денежную выплату в связи с рождением (усыновлением) второго ребенка.

По регистрации застрахованных лиц на 1 февраля 2019 года в ОПФР по Челябинской области:

- открыто 4 618 666 индивидуальных лицевых счетов застрахованных лиц;
- 868 756 юный жителей области в возрасте до 21 года, в том числе 32 978 новорожденных детей (2018 и 2019 годов рождения), зарегистрированы в системе обязательного пенсионного страхования [83].

В Челябинске вы настоящее время работают 7 отделений УПФР по Челябинской области, одним из которых является Калининское, расположенное по адресу г. Челябинск, пр. Победы, 177а.

Управление является правопреемником соответствующего органа социальной защиты населения города Челябинска Калининского района в части назначения (перерасчета) государственных пенсий, а также выплаты государственных пенсий и социальных пособий на погребение умерших пенсионеров, не работающих на день смерти [85].

Принципиальное значение для функционирования УПФР Калининского района г. Челябинска имеет обратная связь. Управление ПФР постоянно получает информацию из внешней среды, тем самым помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений и параметров системы. Процесс позволяющий получить приток в систему информации и денег [84]. Управление Пенсионного Фонда по Калининскому району г. Челябинска осуществляет взаимодействие с другими государственными организациями в пределах территории г. Челябинск.

2.2 Анализ состава и структуры персонала, использования трудового потенциала.

Начнем с описания Управления ПФР по Калининскому району Челябинска как местного органа пенсионной системы. Оно включает в себя самые различные по своему характеру виды работ, а именно: прием документов для назначения пенсий; назначение, перерасчеты, выплата пенсий; доставка пенсий; финансовое обеспечение пенсий; взаимодействие с иными государственными органами и учреждениями, организациями всех форм собственности; прием населения по пенсионным вопросам; работа с общественными организациями; ведение индивидуального (персонифицированного) учета; проверка соблюдения законодательства о пенсиях организациями всех форм собственности; организация и проведение учебно-методической работы по вопросам пенсионного обеспечения и т.д.

Структура Управления Пенсионного фонда в Калининском районе представлена на рисунке 8.

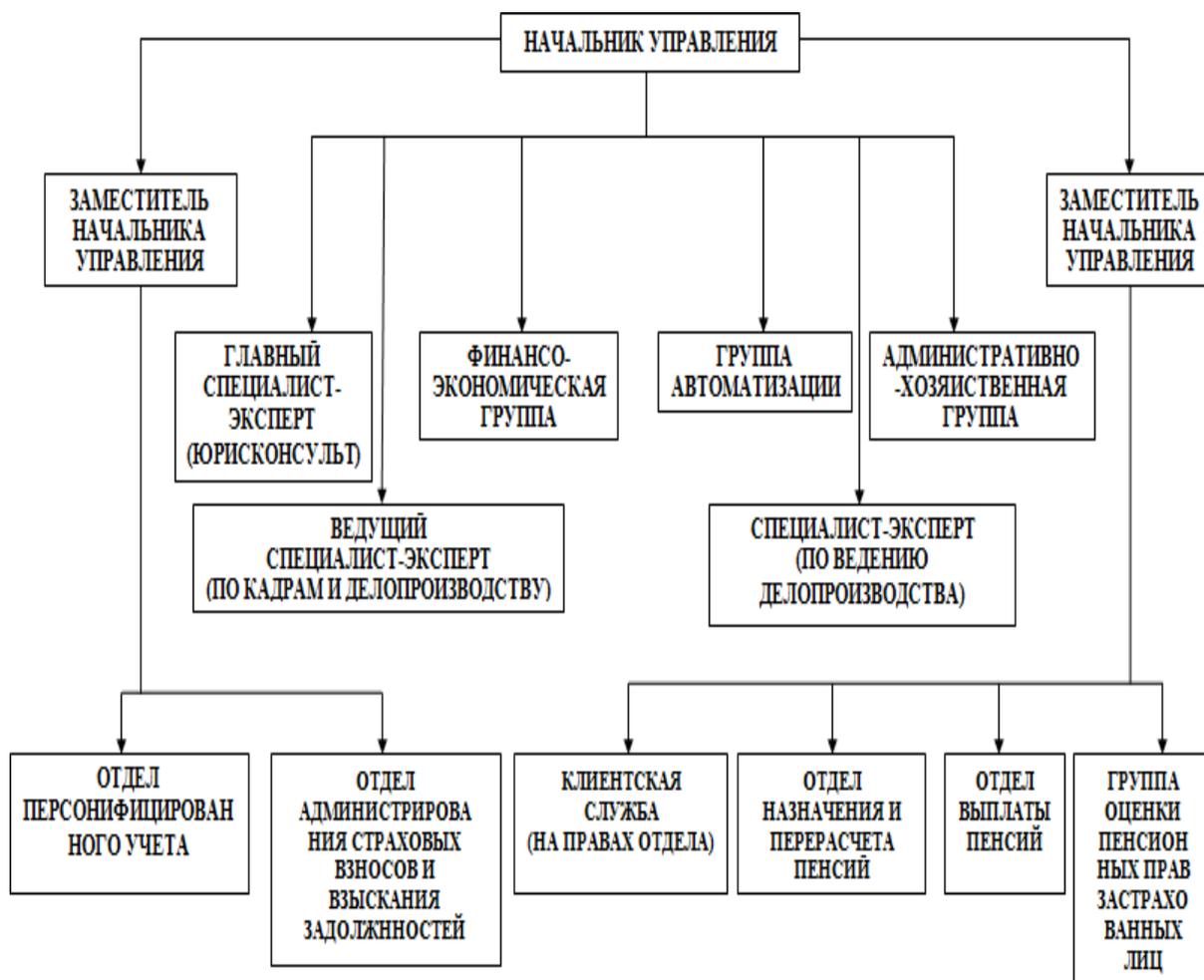


Рисунок 8- Структура Управления Пенсионного фонда Российской Федерации по Калининскому району г. Челябинска.

Если рассматривать эту схему более подробно, то следует отметить, что согласно штатному расписанию структура Управления выглядит следующим образом:

Руководство: начальник Управления; заместитель начальника Управления – 2 должности; главный специалист-эксперт (юрисконсульт); ведущий специалист-эксперт (по кадрам и делопроизводству).

Финансово-экономическая группа: главный бухгалтер -руководитель группы; главный специалист-эксперт – 2 должности.

Отдел назначения и перерасчета пенсии и оценки пенсионных прав (ОНПП): начальник отдела; заместитель начальника- 2 должности отдела; главный специалист-эксперт – 4 должности; ведущий специалист-эксперт; специалист-эксперт – 6 должности; старший специалист – 6 должности.

Отдел выплаты пенсий: начальник отдела; заместитель начальника отдела; главный специалист-эксперт; ведущий специалист-эксперт – 3 должности; старший специалист – 2 должности.

Отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями : начальник отдела; заместитель начальника отдела- 2 должности; главный специалист-эксперт –3 вакансии; ведущий специалист-эксперт – 5 должности; специалист-эксперт –4 должностей; старший специалист – 3 должность.

Группа автоматизации: главный специалист-эксперт (по автоматизации) – 3 должности.

Административно-хозяйственная группа: руководитель группы; заведующий хозяйством; водитель автомобиля.

Клиентская служба (на правах отдела): начальник отдела; заместитель начальника отдела; ведущий специалист-эксперт-5 должности; специалист-эксперт – 5 должности; старший специалист – 3 должностей.

В 2019 году прошла реструктуризация отделов таких как, отдела назначения пенсии и перерасчета и отдела оценки, пенсионных прав в один отдел. Так же в связи с изменения в законодательстве РФ, а именно с передачей полномочий по администрированию страховых взносов по обязательному пенсионному страхованию и обязательном медицинскому страхованию налоговым органам с 01.01.2017 году по 243- ФЗ от 03.07.2016 года.

Принято решение о соединении отделов персонифицированного учета и отдела администрирования страховых взносов и взыскания задолженности со страхователей.

Рассмотрим структура отдела на примере клиентской службы:

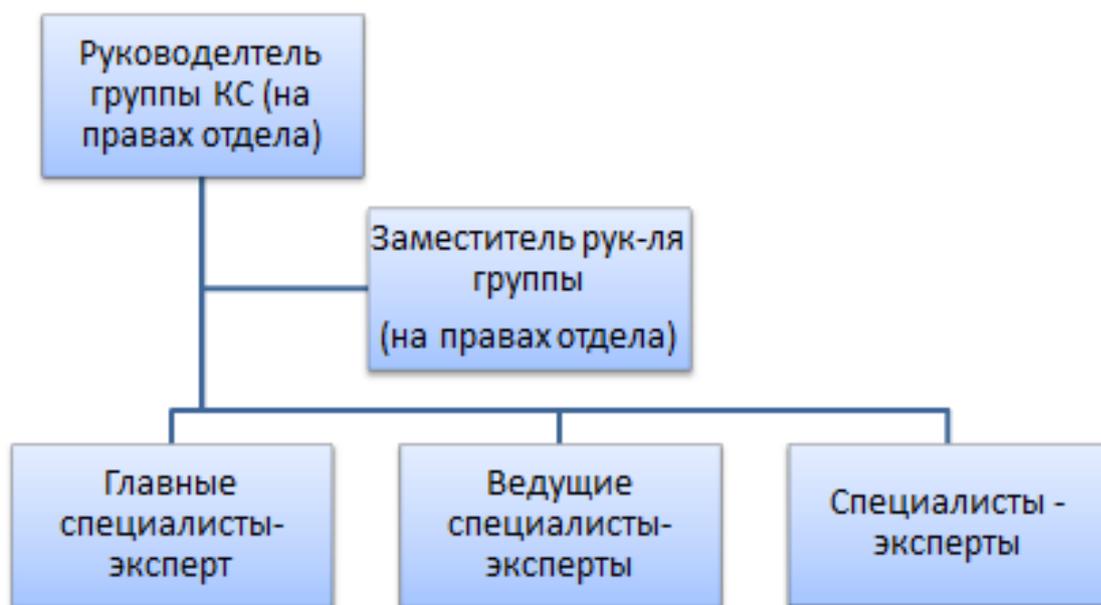


Рисунок 9- Схема структуры клиентской службы (на правах отдела).

Проанализируем общий численный состав сотрудников УПФР в Калининском районе г. Челябинска по нескольким критериям. Понимать размер и возможности организации.

Состав сотрудников управления, разнообразен по многим параметрам: пол, возраст, образованию, вид занимаемой должности и т.п.

В виду постоянного увеличения объема работы и организационной потребности в новом персонале, штатное расписание пересматривается по мере необходимости, вносятся корректировки, и объявляется, либо внутренний конкурс, либо дается объявление об открытой вакансии, в таблице 5 отражено в динамике изменение количественного состава управления, начиная с 2015 года. Все данные представлены на декабрь месяц 2019 года:

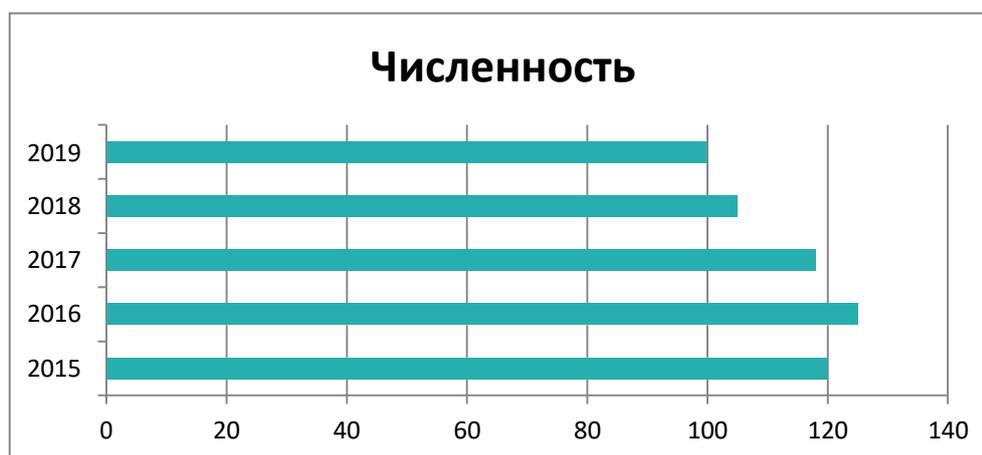


Рисунок 10 - Свод количества штатных единиц с 2015 по 2019 год.

Согласно данным таблицы можно сделать следующие выводы:

- полностью количественный набор персонала не был удовлетворен, за исключением 2018, но наполняемость почти 80-87% и это не может не вызывать положительный эмоций;

- в основном, объявления об открытой вакансии выпускались на должность старшего специалиста, либо специалиста-эксперта.

Количественные и качественные показатели обеспеченности кадрами по категориям представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Состав персонала предприятия по категориям.

Категория персонала, чел.	2017 год	Уд.вес	2018год	Уд.вес	2019год	Уд.вес
1	2	3	4	5	6	7
Руководители	15	12,72	15	14,28	15	15
Специалисты	95	80,51	82	78,09	77	77
Обслуживающий персонал	8	6,77	8	7,63	8	8
Всего	118	100	105	100	100	100

В таблице за период 2017-2019 гг. показывает, что в структуре управленческого аппарата преобладают специалисты. Обслуживающий персонал - это самая маленькая категория в штатном расписании, в течении 3-х лет численность персонала сохраняется. Доля сотрудников существенно выросла в 2017-2018 годах на 0,86%, также заметен рост в 2018-2019 годах на 0,37%.

Более наглядно данные представлены в диаграммах на рисунке 11.

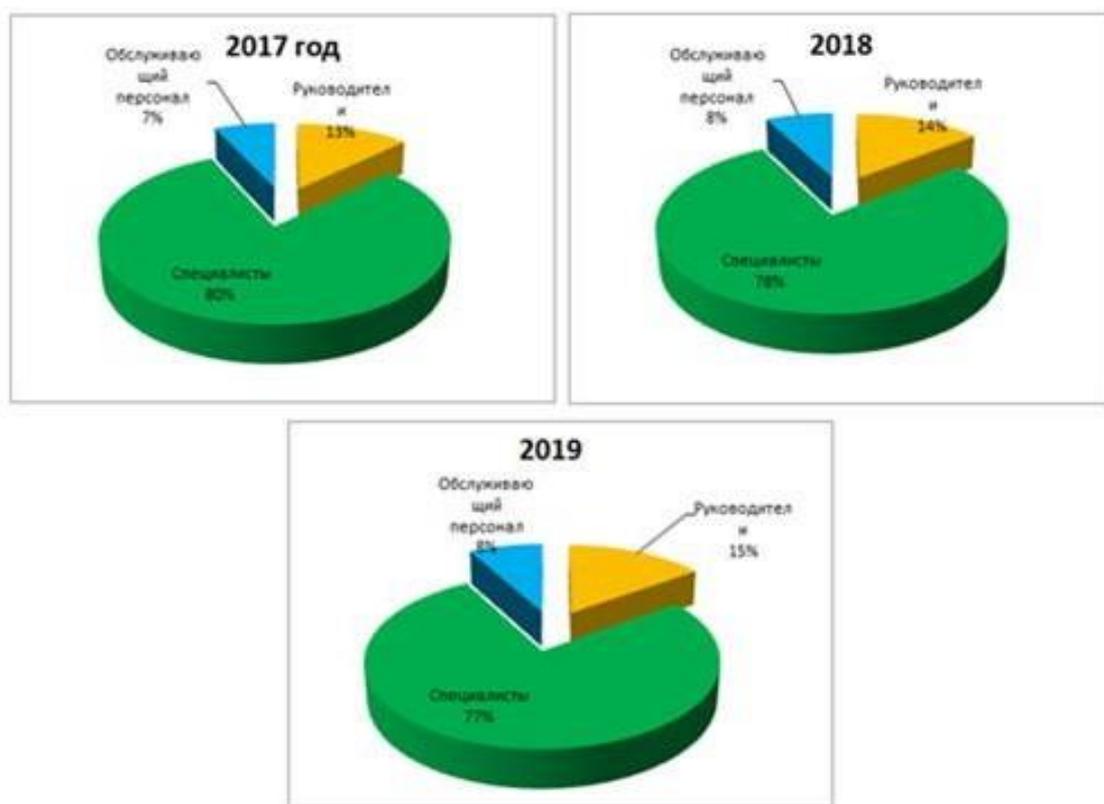


Рисунок 11 –Диаграммы состава персонала по категориям.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ.

Разберем динамику состава персонала управления по категориям, представленную в таблице 6.

Таблица 6- Динамика категории состава персонала управления по категориям.

Наименование показателя	2017г.	2018г.	Изменение		2019	Изменение	
			Абс. чел.	Отк. %		Абс. чел	Отк %
1	2	3	4	5	5	6	7
Руководители	15	15	0	0	15	0	0
Специалисты	95	82	-13	13,68	77	-5	6,09
Обслуживающий персонал	8	8	0	0	8	0	0
Всего	118	105	-13	11,01	100	-5	4,76

Результат анализа показывает, что состав сотрудников по категориям персонала в УПФМ в Калининском районе Челябинска изменился следующим образом: количество сотрудников в 2018 году уменьшилось на 13 человек по сравнению с предыдущим годом, а в 2019 году - на 5 человек.

Проведем анализ по половому признаку сотрудников Управления Пенсионного фонда в Калининском районе г. Челябинска. Для сравнения возьмем 2016 и 2019 год представлено на рисунке 12.

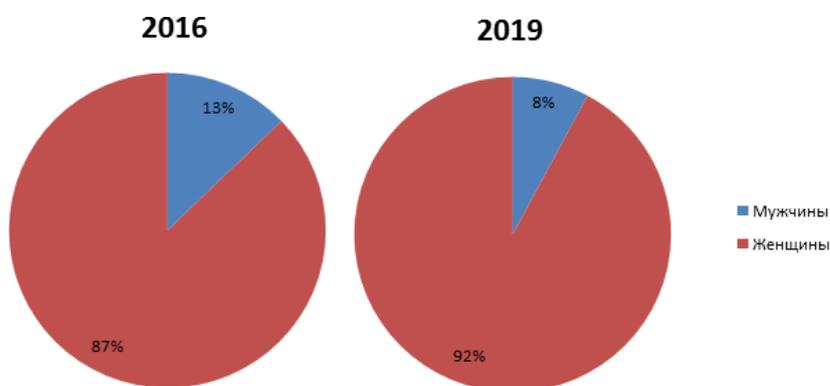


Рисунок 12- Диаграмма сравнения динамики по половому признаку

В Управлении Пенсионного фонда в Калининском районе работает 90 женщин (или 92% от всей численности работников учреждения) и 10 мужчин (или 8% от всей численности работников) это связано со спецификой деятельности.

Теперь обратим внимание на возрастной состав персонала УПФР в Калининском районе г. Челябинск

Таблица 7 - Структура персонала работников управления по возрасту

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Чел.	%	чел	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
До 25 лет, чел.	17	14,41	16	15,24	16	16
От 25 до 30 лет, чел.	50	42,37	49	46,66	47	47
От 30 до 45 лет, чел.	33	27,97	21	20,00	19	19
От 45 до 60 лет, чел	10	8,48	12	11,43	11	11
Старше 60 лет, чел.	8	6,77	7	6,67	7	7
Всего	118	100	105	100	100	100

В таблице за 2017-2019 год видно что, в управлении преобладают специалисты в возрасте от 25 до 30 лет: их удельные вес составил 47% в 2019 году. Среди работников в возрасте от 30 до 45 лет также высока доля - 27,97% в 2017 году. Наименьшую долю составляют сотрудники старше 60 лет, так как это люди до пенсионного возраста.

В 2019 году в отделе в основном работают люди в возрасте от 25 до 30 и от 30 до 45 лет. Это связано с тем, что специалисты трудоспособного возраста лучше реагируют на изменения внешней среды и лучше адаптируются к ним.

Значительным показателем статистики человеческого ресурса является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников.

Рассмотрим динамику персонала сгруппировав их на группы.

Таблица 8- Динамика персонала УПФР в Калининском районе г. Челябинска представлена в таблице

Наименование показателя	2017г.	2018г.	Изменение		2019	Изменения	
			Абс. чел	Отк. %		Абс. чел	Отк. %
1	2	3	4	5	6	7	8
До 25лет,чел.	17	16	-1	-5,88	16	0	0
От 25 до 30 лет, чел.	50	49	-1	-2	47	-2	-4,26
От 30 до 45 лет, чел.	33	21	-12	-36,36	19	-2	-10,53
От 45 до 60 лет, чел	10	12	2	20,00	11	-1	-9,10
Старше 60 лет,чел.	8	7	-1	-12,5	7	0	0
Всего	118	100	-18	-36,74	100	-5	-23,89

Проанализировав данные таблицы , видно, что численность работников в возрасте от 30 до 45 лет за 2018-2017 год сократилось на 12 человек, в 2019 году всего на 2 человека. Удельный вес отклонения составляет в 2019 году – 10,53%.

Важным показателем стабильности кадрового состава и лояльности сотрудников к организации является показатель стажа работы в компании. Для стажа среднее значение имеет больше смысла, чем для возрастной структуры, однако в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки.

Таблица 9-Структура кадров работников предприятия по стажу работы в УПФР в Калининском районе г. Челябинска.

Показатели	2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
Менее 1 года	5	4,24	6	5,71	7	7
1-3 года	12	10,16	16	15,23	14	14
3-5 лет	65	55,10	59	56,20	43	43
5-10 лет	9	7,62	10	9,52	9	9
10-20 лет	23	19,49	11	10,48	24	4
Свыше 20 лет	4	3,39	3	2,86	3	3
Всего	118	100	105	100	100	100

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы в организации от 3 до 5 лет, что составляет в 2017 году 55,10%, в 2018 году этот показатель увеличился до 56,20%, в 2019 году - 43,00%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 10 до 20 лет – 19,49 в 2018 году. Но в 2019 году процент сотрудников со стажем от 10 до 20 лет снизился до 4%, что связано с выходом на пенсии работников управления.

Для предприятия важно, какой имеют сотрудники стаж в организации, так как это позволит судить о сплоченности коллектива, а так же о том, на сколько работники разбираются в тонкостях функционирования данной организации.

Таким образом, на основе произведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

- в управлении существует текучесть кадров. Среди специалистов отделов. Это связано из-за не хватки рабочей силы и ненормированным рабочим графиком. Не большая доля потери кадров было связано с

реструктуризацией нескольких отделов управления. Руководство и обслуживающего персонала в течение 2017-2019 года остаётся без изменений;

-возраст специалистов управления колеблется в пределах от 25 до 45 лет. Средний возраст руководителей 50-55 лет, а это является пред пенсионным возрастом, их профессиональные качества оставляют желать лучшего. Средний возраст специалистов 25-35 лет, что говорит о трудоспособности данной категории лиц.

-стажевой период работников в УПФР в Калининском районе г. Челябинск преобладает со стажем более 10 лет. Почта половина сотрудников (43-55,10%) работают на протяжении 3-5 лет, что говорит о профессионализме и желании специалистов.

Одной из главных категорий современной экономики труда является трудовой потенциал. Данная группа определяет специфику социально-трудовых взаимоотношений, которые появляются благодаря формированию, распределению и использованию трудового потенциала.

Трудовой потенциал выступает как интегральная черта общей способности к труду (в ее количественном и качественном выражении), которая характеризует возможность как отдельного, так и совокупного числа сотрудников по их роли в трудовой деятельности.

Трудовой коллектив организации содержит в себе всех занятых на нем сотрудников. Следовательно, под «трудовым потенциалом организации» предполагается общая трудовая работоспособность сотрудников, ресурсные возможности в сфере труда списочного состава организации, исходя из их возраста, физиологических способностей, имеющихся познаний профессиональной квалификации.

Одной из важнейших функций внутреннего управления предприятием является формирование трудового потенциала организации. В нынешнее время изменения экономики и реструктуризации хозяйствующих субъектов повышает значение трудового потенциала, как

стратегического ресурса, характеризующего конкурентоспособность организации в длительной перспективе. Реализацию стратегической цели формирования трудового потенциала невозможно решить, делая упор на сложившуюся практику работы отдела кадров, направленную, преимущественно, на административные способы управления. Данная задача может быть осуществлена в процессе внутреннего планирования управления сотрудниками, которое предусматривает интересы организации и сотрудников. Это нужно для учета, качественных, временных, пространственных, количественных характеристик занятых сотрудников.

Одной из важных единиц в структуре трудового потенциала организации является трудовой потенциал сотрудника, который содержит в себе:

1) психофизиологический

Потенциал – это склонности и способности человека, состояние здоровья, тип нервной системы, работоспособность, выносливость;

2) квалификационный потенциал – это объем, глубина и разносторонность

Общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, которые обуславливают способность работника к труду специфического содержания и сложности;

3) социально-личностный потенциал – это уровень гражданского сознания и общественной зрелости, степень усвоения сотрудником общепринятых норм труда, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы человека в области труда [3].

Важным вопросом трудового потенциала является эффективность его применения. Численность работников предприятия является основной количественной характеристикой трудового потенциала.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами есть сравнение фактического количества сотрудников по категориям и профессиям в

отчетном году с фактическим количеством сотрудников в предыдущем году.

Это анализ включает в себя исследование численности, состава, динамики и структуры, оценку данных, о движении персонала, об использовании рабочего времени, о дисциплине труда, о потере рабочего времени, о заработной плате.

Чтобы провести анализ динамики и структуры штата сотрудников организации определяется удельный вес персонала и состав. Так как персонал отличается различными характеристиками, то состав персонала возможно определить с учетом каждой из характеристик.

Проанализируем общий численный состав персонала, и удельный вес каждой категории работников для этого воспользуемся формулой (смотреть таблицу)

Удельный вес ( $d_{pi}$ )

$$= \quad (2.1)$$

Таблица 10- Структура персонала УПФР в Калининском районе г. Челябинска

Категория персонала	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение (2015-2014)	Отклонение (2016-2015)
	Чел	Уд.в ес %	Чел	Уд.в ес %	Чел	Уд.В ес %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Весь персонал	118	100	105	100	100	100	13	5
Руководство	6	5,1	6	5,7	6	6	0,6	0,3
Финансовый отдел	3	2,6	3	2,8	3	3	0,2	0,2
Административно- хоз-ный отдел	3	2,6	3	2,8	4	4	0,2	0,2

*Продолжение таблицы 10*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Группа автоматизаторы	3	2,6	3	2,8	3	3	0,2	0,2
Отдел НП и ОП	37	31,3	27	25,7	27	27	-5,6	1,3
КС (на правах отдела)	25	21,2	20	19,1	16	16	-2,1	3,1
Отдел ПУ и ВС	24	20,3	26	24,8	24	24	4,5	0,8
Отдел ВП	9	7,6	9	8,5	9	9	0,9	0,5
Обслуживающий персонал	8	6,7	8	7,6	8	8	0,9	0,4

По данным таблицы видно, что основную часть численности персонала составляет отдел назначения пенсии, перерасчета и оценки пенсионных прав. В 2017 году по сравнению с 2018 годом произошло уменьшение численности предприятия на 13 человек, численность персонала составила 105 человек.

В 2018 году во всех отделениях ПФР прошла реструктуризация в отделах назначения пенсии, перерасчета и оценки, пенсионных прав отделов в связи с этим специалисты переведены в единый центр.

В 2018 году в структуре численности административно-управленческого и обслуживающего персонала никаких изменений не происходило. В отделе персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями в 2018 году увеличился на 2 человека.

В 2019 году основные изменения произошли в отделе клиентской службы, он уменьшился на 4 человека. Административно – хозяйственный отдел увеличился на одного человека.

В течении календарного года происходит постоянная ротация численности штата предприятия. Одни работники увольняются, другие –

принимаются на работу. Поэтому при характеристике трудового потенциала предприятия изучаются как внешние, так и внутренние движение кадров. Так же нужно проанализировать явочное и среднесписочное количество работников. Для проведения анализа будут использованы формулы (приложение 1). Проведем анализ движения кадров предприятия (смотри таблицу 11).

Из таблицы 11 видно, что в 2017 году общий коэффициент оборота кадров снизился, это связано с уменьшением работников в связи с реструктуризацией производства. Темп роста коэффициента оборота кадров по приему замедляется по сравнению с 2018 годом и составляет 2,85, но все равно доминирует над коэффициентом оборота кадров по увольнению, который составляет 7,6. Коэффициент текучести кадров повышается, это связано с переводом работников между отделов и реструктуризацией.

В свою очередь коэффициент постоянства кадров с 2017-2019 году повысился, это было связано с переменами внутри организации.

Насколько полно используют трудовые ресурсы, оценивают по количеству отработанных дней и часов одним работником за период, а так же по степени.

Таблица 11- Анализ движения кадров в УПФР в Калининском районе. Г. Челябинска.

Показатели	2019 год	2018 год	2017 год	Отклоне ние 2019 г. к 2018 г.	Темп роста, %	Темп прирос та, %
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочное число работников	100	105	118	5	105	5
Явочное число работников	91	94	97	3	103,29	3,29
Убыло человек	7	8	13	1	114,28	14,28

*Продолжение таблицы 11*

1	2	3	4	5	6	7
Прибыло человек	0	3	1	0	0	0
Работники проработавшие в течении года	90	92	95	2	102,22	2,22
Общий коэффициент оборота кадров	7	11	12	4	157,14	57,14
Коэффициент оборота кадров по приему	0	2,85	0,84	2,85	0	0
Коэффициент оборота кадров по увольнению	7	7,6	11,0 2	0,6	108,57	8,57
Коэффициент постоянства кадров	90,00	87,62	80,5 1	-2,38	97,35	0,97
Коэффициент текучести кадров	7	7,6	11,0 2	0,6	108,57	8,57

Можно сделать вывод, что в управлении были потери в кадровом наполнении. Предприятие наращивает трудовой потенциал, и стабильно работает на рынке. Об этом говорит, увеличение и обновление основных средств, увеличение коэффициент оборота кадров по приему, значит в организацию поступают свежие силы, а вместе с ними и обновляется трудовой потенциал. Повышение фонда заработной платы благоприятно влияет на приток более квалифицированного персонала и снижает текучесть кадров. Фонд рабочего времени растет за счет приема новых сотрудников время, которое затрачено рабочими на операцию остается прежнем. Это ставит вопрос о повышении квалификации персонала.

### 2.3 Анализ деятельности организации работы кадровой службы

На кадровую службу возложена обязанность ведения и хранения личных дел сотрудников Управления. Основывающиеся на Федеральных

законах таких как Статья 42 «Персональные данные гражданского служащего и ведение личного дела гражданского служащего» 79-ФЗ.

Кадровая служба обеспечивает ведение реестра гражданских служащих в государственном органе. Под реестром понимается список работающих в данном государственном органе гражданских служащих с указанием занимаемой должности и кратких сведений из личного дела.

Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией структурно подчинена начальнику Управления. Но не будем забывать, что в управлении кадровая служба существует как самостоятельное структурное подразделение.

Неотъемлемая часть кадровой службы ведение документооборота внутреннего, так и внешнего.

Движение документов в организации с момента их поступления (создания) и до момента завершения исполнения (отправки) образует документооборот предприятия (ГОСТ Р 51141-98).

Порядок прохождения документов в управлении и всех операций при работе с ними, регламентирован инструкцией по делопроизводству Управления Пенсионного фонда в Калининском районе г. Челябинска и табелем унифицированных форм.

Разделяют два вида регистрации документации:

-централизованный документооборот, входит вся документация, подлежащая централизованной регистрации;

- документооборот уровня структурного подразделения. Документы, регистрируемые только в структурных подразделениях, составляют документооборот уровня структурного подразделения.

Централизованный документооборот кадровой службы представлен организационно- распорядительной документацией, а документооборот уровня структурного подразделения- специализированной документацией, обеспечивающей основные направления деятельности организации.

Внутренний документооборот в кадровой службе является составляющей общего документооборота учреждения.

Документация, с которыми, на практике сталкивается в своей работе кадровая служба, можно разделить на три группы:

- 1 Организационные;
- 2 Распорядительные (приказы по основной деятельности и личному составу, распоряжения, указания, решения);
- 3 Информационно-справочные.

В полномочия кадровой службы входит:

- осуществление делопроизводства путем подготовки проектов;
- согласование информационно-справочных документов и осуществление их регистрации, учет и хранение.

Организационные и распорядительные документы

Организационные документы	Распорядительные документы
1	2
- штатное расписание; - коллективный договор; - положения и инструкции (Положение об оплате труда, Положение о премировании, должностные инструкции); - правила (Правила трудового распорядка).	- приказы, распоряжения (отражены вопросы, связанные с работой с кадрами); - документы по личному составу (движение и учет кадров- личные карточки, личные дела).

При подготовке организационных и распорядительных документов используются унифицированные документы, утвержденные постановлением

Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1 Тем не менее допускается

оформление документов в свободной форме, так как унифицированные формы учитывают фамилии/имени/отчества, дисциплинарное взыскание и т. д.). Процесс с организационными и распорядительными документами осуществляют по

следующей схеме:

- подготовка проекта;
- согласование;
- доработка;
- визирование;

В отделе кадровой службы Управления ПФ в Калининском районе г. Челябинска

работают три сотрудника:

1. Начальник отдела кадров
2. Главный специалист
3. Старший инспектор
4. Ведущий специалист

Отдел кадровой и муниципальной службы - обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы, аттестации; контроль за правильностью прохождения муниципальными служащими испытательного муниципальной службы.

Каждый понедельник в начале рабочего дня в отделе проходит оперативное совещание с начальником отдела по работе за прошедшую неделю и задачах на предстоящую. Происходит совещание в устной форме. В текущем режиме работает непосредственно с руководителем аппарата администрации района. Подготавливают приказы главы администрации о приеме на работу, об увольнении; об изменении существенных условий труда; о присвоении очередного классного чина (советник, референт, ...); готовят проекты муниципальных прохождении обязательных администрации.

Отдел кадровой службы имеет двойное подчинение и руководствуется в своей деятельности указаниями начальника ПФР района как непосредственного руководителя (исполнительная подчиненность), а в части методической деятельности отдела руководствуется указаниями отдела кадровой Отделения Пенсионного фонда города Челябинска. Без рассмотрения руководителем передаются по назначению документы, содержащие текущую оперативную информацию или адресованные в конкретные подразделения. Это позволяет освободить руководителя организации от рассмотрения мелких текущих вопросов, решения по которым могут принимать ответственные исполнители, и значительно ускорить движение входящих документов, а значит, ускорить и их исполнение.

Работа с исходящими документами идет с подготовки ответственным исполнителем проекта текста будущего документа, который в последующем согласовывается с должностными лицами и дорабатывается по замечаниям. Конечный вариант документа после распечатки подписывается руководителем/главой администрации, регистрируется и отправляется адресату. Заверенная копия исходящего документа подшивается в дело

2.4. Пути повышения эффективности использования трудового потенциала и расчет предложенных мероприятий.

Избирая путь повышения эффективности трудового потенциала управляющий руководствуется стратегической целью, поставленной организацией. В приоритете выдвигаются мотивационные, либо организационные факторы повышения эффективности трудового потенциала.

Для организационных факторов нужно произвести внедрение контроля персонала на постоянной основе, это действие направлено на

возможность прогнозирования кадровой ситуации, создает основу для разработки комплексной программы постоянной диагностики и развития умений и навыков сотрудников, стимулирует создание условий кадрового потенциала работников в соответствии с решением задач, встающих перед предприятием.

Большое значение имеют личные качества сотрудников, их квалификация, стаж работы. Важным условием из условий успешного и эффективного использования трудового потенциала, является рациональное комплектование штата организации. Подбор, расстановка и воспитание кадров требуют умения, навыков и опыта. Необходимо своевременно рассмотреть в человеке организаторские способности, выделить такие черты, которые необходимы для начальника, заместителя или главного специалиста. С указанной функцией обязаны успешно справляться сотрудники кадровых служб при условии четкого разграничения их компетенции, при этом отделы кадров должны быть укомплектованы специалистами соответствующей квалификации: юристами, психологами, экономистами, социологами. Наряду с ведением общего делопроизводства по оформлению документов (приказов, распоряжений, личных дел, трудовых книжек, карточек фирмы Т-2). Кадровым службам необходимо значительную часть рабочего времени посвящать изучению источников пополнения кадрами, улучшению процесса подбора качественного состава персонала. Этот процесс сводится к определению критериев пригодности кандидата для выполнения действий, связанных с конкретной работой (должностью). Оценка деловых качеств кандидатов, принятие соответствующих рекомендаций для доклада руководителю предприятия, определение их соответствия требованиям, необходимым для выполнения обязанностей по конкретной должности, является этапами определения пригодности кандидата для соответствующей должности.

Расстановка кадров в отличие от их подбора, заключается в том, чтобы работники были заняты по своей специальности, квалификации. Это важнейшее условие повышения производительности труда.

Если использовать научно обоснованные формы и методы подбора и расстановки персонала, то можно добиться высоких результатов в повышении качества руководящего состава и специалистов, на указанной базе сформировать их продуктивный резерв. По этой же причине кадровая служба УПФР в Калининском районе г. Челябинска вынуждена непрерывно совершенствовать систему работы с персоналом, искать актуальные, рациональные формы взаимодействия с руководящим составом. Интенсивный характер развития управления, связан с непрерывным поиском, и использованием современных методов кадровой политики обусловленный научно-техническим прогрессом.

Интенсификация - это результаты деятельности предприятия растущее быстрее, чем затраты на него, это значит, что вовлекая в производство сравнительно меньшие ресурсы, предприятие получает большие результаты.

При проведении анализа, было отмечено, что решающую роль в повышении эффективности труда на предприятии играет производительность труда.

Важным резервом повышения производительности труда является экономия рабочего времени. На производстве основным временем рабочего считается время могут быть не зависящие от работника – это отказ оборудования, задержка заготовок, и зависящие от работника – это беседы с коллегами на темы, не имеющие отношения к производственному процессу. Наличие перерывов в работе по субъективным причинам характеризует низкий уровень качества труда, в том числе несоблюдение профессиональной этики работника. Сокращение подобных перерывов в работе является весомым фактором роста производительности труда.

Важным фактором роста производительности труда является конструктивная организация труда, внедрение мероприятий научной организации труда, которая основана на новейших достижениях науки и передовой практики.

Для повышения эффективности использования трудового потенциала УПФР в Калининском районе г. Челябинска, прежде всего, необходимо повысить производительность труда за счет модернизации производства и повышения квалификации работников.

Основным резервом увеличения производительности труда будет снижение трудоемкости и увеличение выработки. Чтобы выяснить причины увеличения производительности труда одного работника необходимо опираться на среднесписочную численность персонала и на выпуск оказываемых услуг. Необходимо совершенствовать мотивирование труда сотрудников. Руководство должно учитывать то, что профессиональный рост и развитие работника может являться значимым мотиватором, способствовать удовлетворению потребностей в самореализации, самоуважении, саморазвитии. Из этого следует, что необходимо предоставить возможность повышения квалификации и заняться проблемами профессионального роста сотрудников. В связи с чем целесообразно сделать общедоступной информацию о кадровом резерве и жестко определить требования к кандидатам, что поможет усилить его качественный состав. В ходе анализа было выявлено, что одним из факторов, способствующих росту производительности труда является стабильность и постоянство кадров. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров в управлении являются важными элементами работы с персоналом. При работе с уходящими людьми необходимо выяснить основные причины увольнения. В рыночных условиях увольнение может происходить по собственному желанию и по инициативе администрации.

Для повышения производительности труда необходимо усовершенствовать оборудование рабочего места и улучшить технические качества средств труда.

Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности компании нужны квалифицированные рабочие. В связи с тем, что процесс модернизации оборудования невозможен без повышения квалификации и обучения персонала. Повышение квалификации и обучение персонала преследует следующие цели:

1. Повышение квалификации персонала;
2. Приведение уровня квалификации персонала в процессе проведения модернизации производства в соответствии с требованиями новой техники и технологии.

Если производство модернизируется, а персонал из-за недостаточной квалификации не готов работать на обновленном оборудовании предприятия, это приведет к уменьшению объема оказываемых услуг и срыву сроков. в соответствии с законодательством из-за отказа оборудования.

Профессиональное развитие сотрудников компании происходит внутри организации. Это снизит административные расходы, даст возможность контролировать весь процесс и поможет развить дух предприятия.

Давно доказано, что сотрудник, получивший возможность повышать квалификацию, получает мотивацию для дальнейшего карьерного роста и соответственно. Свое будущее он связывает с организацией, в которой возможен карьерный рост. Карьерный рост - повышение заработной платы.

Одна из проблем специалистов заключается в том, что различные виды нематериальных стимулов используются недостаточно. Как показывает практика, в большинстве случаев при постановке целей и задач основной упор делается на материальную сторону проблемы, а нематериальному практически не обращают внимания. Кроме того, самая

большая проблема с денежными стимулами состоит в том, что денежные стимулы довольно быстро исчезают: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню вознаграждения. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

Так же необходимо создание единой системы нематериального стимулирования.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, рекомендуемые для УПФР в Калининском районе г. Челябинска:

- повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет администрации;

- предоставление социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей;

- дополнительные отпуска сроком на 3 календарных дня в связи с рождением ребенка, похороны близких родственников, вступление в брак, прощание детей в армию;

- оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

В современных условиях, по мере повышения уровня образования и уровня жизни муниципальных служащих, важность внутреннего вознаграждения и использования различных программ признания, конечно, в сочетании с денежной компенсацией, соответствующий, увеличивается.

Подчеркивается тот факт, что муниципальные чиновники в ходе исследования отметили недостаток знаний в области теории управления; гражданское законодательство и финансовый менеджмент, и это основные знания и навыки, которыми должен обладать специалист для реализации своей компетенции.

В процессе подготовки управленческих кадров решающее значение имеет использование современных организационно-управленческих технологий и методов работы с персоналом.

Формирование профессиональной службы требует совершенствования системы подготовки кадров и дополнительной профессиональной подготовки городских рабочих. Особое внимание следует уделить вопросам дополнительного профессионального образования лиц на должностях управленческой категории, относящихся к высшей группе должностей. Государственные образовательные стандарты высшего и среднего профессионального образования по социальному менеджменту должны соответствовать реальным потребностям государственной службы.

Программы дополнительного профессионального образования государственных служащих необходимо формировать с учетом программ Пенсионного фонда Российской Федерации по профессиональному развитию специалистов, основанных на индивидуальных планах профессионального развития УПФР в различных областях и регионах. В систему профессиональной подготовки и дополнительного профессионального образования сотрудников необходимо внедрить новые механизмы, обеспечивающие эффективное использование имеющихся ресурсов и повышение качества образования на основе обновления его структуры, содержания и технологий обучения.

Для решения названных задач необходимо:

- а) разработать комплекс мероприятий по формированию резерва современных кадров муниципальной службы с целью обеспечения преемственности и передачи накопленного профессионального опыта муниципальных служащих молодым специалистам;
- б) создать систему мотивации карьерного роста муниципальных служащих как важное условие прохождения муниципальной службы;

в) разработать и обеспечить применение современных методов проведения конкурсов на замещение вакансий, аттестации муниципальных служащих, их ротацию, формирование кадрового резерва, решение иных кадровых вопросов;

г) повысить на основе разработки и использования научно обоснованных методов объективность оценки знаний и профессиональных навыков граждан при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и включение в кадровый резерв, муниципальных служащих при проведении таких конкурсов, аттестаций, квалификационных экзаменов;

д) ввести в практику кадровой работы муниципальных органов правило, согласно которому долгосрочное, безупречное и эффективное выполнение государственным служащим своих служебных (служебных) обязанностей должно учитываться при его назначении на более высокую должность, назначении военного или специальное звание, классный чин, дипломатический ранг или при поощрении;

е) внедрить механизмы стратегического кадрового планирования в муниципальной службе;

ж) унифицировать методы работы сотрудников различных муниципальных органов власти;

з) автоматизировать кадровые процедуры и внедрить информационные технологии в систему управления персоналом;

и) совершенствовать научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

к) определять приоритетные направления дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, исходя из долгосрочных целей и задач муниципальных органов, и учитывать их при формировании программ муниципальных органов по повышению квалификации государственных служащих;

л) повышение качества образовательных программ в области права, экономики, государственного управления;

м) усилить антикоррупционную составляющую в образовательных программах дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

н) совершенствовать механизм государственного контроля за качеством работы образовательных учреждений высшего и дополнительного профессионального

образования, в которых государственные служащие осваивают образовательные программы дополнительного профессионального образования;

о) повысить эффективность дополнительного профессионального образования муниципальных гражданских служащих, замещающих должности категории «руководители»;

п) обеспечить внедрение в систему дополнительного профессионального образования муниципальных служащих современных образовательных и информационных технологий;

р) совершенствовать механизм формирования, размещения и исполнения государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку муниципальных служащих.

В современных условиях следует отметить, что предоставление сотрудникам идеального социального пакета послужит хорошим стимулом для продолжения работы. Вместе с тем этот фактор будет казаться более привлекательным способом вознаграждения сотрудников компании, чем простое повышение заработной платы.

Для совершенствования системы корпоративного поведения организации, правильной ее работы, для понимания и реализации ее норм и принципов каждым из сотрудников предприятия, специалистам по работе с кадрами и менеджерам необходимо внедрить Кодекс

корпоративной этики в рабочий коллектив. Значимую, определяющую роль в подготовке, разработке и внедрении Корпоративного кодекса играет руководитель службы управления персоналом. Он - пробивная и направляющая сила всего процесса. А для этого возглавлять службу персонала должен не просто «кадровик», основное внимание уделяющий кадровому делопроизводству, а высокого уровня специальной подготовки профессионал, имеющий вес в компании и способный принимать решения.

Нами была предпринята попытка разработать проект корпоративного кодекса УПФР в Калининском районе г. Челябинска. Начиная работу над Корпоративным кодексом, нужно сформулировать основные принципы организации деятельности компании в целом. Тут совершенно недостаточно «рассмотреть» и «утвердить». Нужно глубоко осознать принципы своей собственной деятельности, принципы, на которых строятся взаимоотношения в структуре в целом. Это не документ для критики, а созидательный документ, который призван вывести компанию на качественно более высокий уровень внутренних и внешних взаимоотношений. Чтобы документ действительно заработал, специалисты разных уровней обязаны принимать участие в его создании, в формулировании «своих» норм и правил.

При разработке структуры Кодекса компании можно идти разными путями: от общих принципов к конкретным положениям, создавая сначала разделы, а затем статьи; от перечня частных вопросов - к формулировке основных понятий.

Для соблюдения дисциплинарных правил необходимо создать институт санкций. За нарушение правил существует система санкций. Нарушение приведет к предупреждению. Сотрудник, получивший три предупреждения, может быть наказан материально или административно. Многократное нарушение правил и норм поведения ведет к увольнению сотрудника.

Совместно с закреплением дисциплинарных норм необходимо создать внутренний кодекс организации, включающий в себя организационные ценности. При этом необходимо учесть интересы всех участников рабочего процесса, как сотрудников ведущих прием граждан, так и сотрудников других отделов.

Корпоративные ценности УПФР в Калининском районе г.

Челябинска должны быть следующими:

- стремиться к высочайшим стандартам обслуживания и совершенствованию предлагаемых услуг;
- соблюдать законы, нормы и правила национальной принадлежности, выполнять взятые на себя обязательства;
- не поддерживать вредные для окружающей среды и общественно опасные отрасли, проекты и программы;
- продвигать своих сотрудников, создавать условия, в которых каждый работает, будет иметь возможность полностью реализовать свои способности.

На сегодняшний день в Управлении Пенсионного фонда в Калининском районе г. Челябинска обучение, профессиональная подготовка, переподготовка государственных служащих на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 05.07.2013 №568 «О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другим федеральными законами в целях противодействия коррупции».

В связи с этим предлагается в управлении разработать и принять внутреннее Положение об организации и проведении обучения сотрудников пенсионного фонда. Главная задача обучения является повышение профессионального уровня сотрудников пенсионного фонда через такие формы обучения как переподготовка, повышение квалификации и стажировка.

Периодичность проведения обучения по повышению квалификации, переподготовки специалистов не менее 1 раза в три года. Целевая направленность обеспечивается формированием программ обучения по темам, соответствующим потребностям сотрудников пенсионного фонда в получении конкретных знаний, умений и навыков. В зависимости от исходного уровня образования и подготовки сотрудника, его личностных особенностей, квалификационных требований (профессиональных стандартов), установленных для работников пенсионного фонда, замещающих соответствующие должности и от целей обучения образовательные программы дополнительного профессионального образования должны предусматривать:

- входное общепрофессиональных дисциплин, позволяющий получить(дополнить) необходимые теоритические знания по выбранному направлению, которые соответствуют цели обучения;

- блок специальных дисциплин, позволяющих получить необходимые знания и умения в постановке и решении профессиональных задач, с изменениями в законах и постановлениях Пенсионного фонда и Российской Федерации.

Так же возможны различные методы обучения специалистов, дополняющие друг друга для повышения эффективности процесса обучения, рассмотрим их в таблице 12.

Таблица 12- Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1	2
«Копирование» - сотрудник привязывается к специалисту и учится, копируя чужие действия.	Деловые игры - это коллективная игра, включающая тематическое исследование.
Наставничество – занятия с персоналом в ходе ежедневной работы	Учебные ситуации – реальная или выдуманная ситуация с вопросами для анализа.

*Продолжение таблицы 12*

1	2
Делегирование – передача сотруднику четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.	Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование макетов, тренажеров и т.п.)
Метод усложняющихся заданий – специальная программа действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности.	Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими
Ротация – работник переводится на другую работу или должность для получения дополнительной квалификации и расширения опыта	Ролевые игры – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта
Использование учебных методик, инструкций (например, как работать на конкретной машине и т.п.)	

Для использования любого из методов обучения, специалист кадровой службы должен учитывать преимущества и недостатки данных способов предоставления обучения.

Так же руководству необходимо воспитывать в коллективе корпоративный дух. При приеме новых специалистов, необходимо представлять его коллективу. Проводить обмен информации между сотрудниками по способам электронной почты. Так же должны проводиться различного рода мероприятия, профессиональные праздники, как на территории организации, так и вне. По средствам электронной почты должны рассылаться правила делового общения, этики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая служба предприятия - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

На основании анализа хозяйственной деятельности и обобщения данных об управлении персоналом и кадровой политике УПФР в Калининском районе г. Челябинска можно сделать следующие выводы:

1. Проведенный анализ количества сотрудников за последние 5 лет говорит об не удовлетворительной статистике, за исключением 2018 года. Тем самым кадровая служба постоянно подает информацию в Центр занятости населения об имеющихся вакансиях на должности специалистов и специалистов-эксперта.

2. Большой долей управленческого аппарата являются специалист управления, которая составляет 80%. Но по анализу состава сотрудников выявлено уменьшение. Связанно это с объединением нескольких отделов в Управлении.

3. Анализ по половому признаку и возрастному показывает, что в управлении преобладает молодой женский коллектив в возрасте от 25 до 30 лет. Это связано с тем, что специалисты трудоспособны, мобильны и быстро обучаемы.

4. Важным показателем стабильности кадрового состава и лояльности сотрудников в управлении является стажевой показатель.

Объединив сотрудников на группы по стажу работы, можно сказать, что группа с опытом работы от 3 до 5 лет преобладает в управлении. Но так же значительную часть коллектива составляют сотрудники со стажем до 3 лет, более 14% и сотрудники со стажем более 10 лет, около 19%. Это говорит о сплоченности коллектива, профессионализме и желании работать.

5. Проведя анализ структура штата управления видно, что большую часть управления составляет отдел назначения пенсии, оценки и перерасчета пенсии. Связано это с реструктуризацией отделов. Использование трудовых ресурсов в управлении, оцениваются по количеству отработанных дней и часов одним работником за период. На протяжении анализируемого периода а это с 2017 по 2019 год, мы видим текучесть кадров в разных отдела управления. Но при предприятие принимает меры по привлечению специалистов, например повышением фонда заработной платы, социальные программы.

В результате исследования, проведенного на предприятии нам удалось выяснить, что основными направлениями кадровой работы, осуществляемые в Управлении в Калининском районе г. Челябинска, являются: привлечение, оценка и мотивация персонала, обучение и повышение квалификации персонала, соблюдение законодательства.

Избирая путь повышения эффективности трудового потенциала управляющий руководствуется стратегической целью, поставленной организацией. В приоритете выдвигаются мотивационные, либо организационные факторы повышения эффективности трудового потенциала.

В Управлении было предложено разработать и принять внутреннее Положение об организации и проведении обучения сотрудников пенсионного фонда. Главной задачей является обучение, повышение профессионального уровня сотрудников пенсионного фонда через такие

формы обучения как переподготовка, повышение квалификации и стажировок различными методами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами. – 2-е изд. перераб. и доп., – М.: Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ», 2018. – С. 222–232., С278-279., С.282-283.– (Университетская серия). (4,5,6,7,8,9) Раздел 1.3
2. Акатов Л.И. Основы кадрового менеджмента / Л.И. Акатов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 392 с.
3. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент. - М.:Аспект Пресс, 2008.
4. Алешина Ю.Е. Управление персоналом / Ю.Е. Алешина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 476 с.
5. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала // Управление персоналом. - 2019. - № 11. - С. 56-59.
6. Анисов Л.М. Организация работы кадровых служб / Л.М. Анисов, И.И. Терехов. - Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2019. - 55 с.
7. Артемов О.Ю. Теория и практика работы с кадрами / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. - М.: РГГУ, 2017. - 365 с.
8. Баранова Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие. / Г.И. Баранова. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2017. - 354 с.
9. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018.
10. Борисова Е. Как правильно оценить персонал // Кадровик. - 2018. - №7. - С. 56-57.
11. Бутурлин М.А. Актуальные направления работы служб персонала // Деньги и кредит. - 2017. - № 7 - С.58-61.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: □Электронный ресурс□ Учебник. / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2019. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <http://knigafund.ru/>.

13. Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России // Наука и промышленность России, 2006. - №7. - С.4-6.
- 14.Вершигора Е.Е. Менеджмент: □Электронный ресурс□ Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. // ЭБС ИНФРА-М. - Режим доступа: <http://znanium.com/>
15. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2010. - 432 с.
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2005. - 496 с.
17. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально- психологический практикум. - М.: ИНФРА, 2005.
18. Вотякова И.В. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом, 2008. - №4 (182). - С.15-16.
19. Виханский О.С. Менеджмент:учебное пособие для вузов О.С. Виханский, А.И. Наумов.-Изд. 3-е.- М.:Экономистъ 2019
20. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. - СПб.: Изд-во СПб, 2006.
21. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. // ЭБС ИНФРА-М. - Режим доступа: <http://znanium.com/>.
22. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебное пособие. / А.В. Грачев. - М.: Экономика, 2007. - 365 с.
23. Громовой О. Н. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина,. — Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. — С.190–195

24. Гурьянова А.В. Социально-ориентированная кадровая политика: ее содержание и значение для персонала организации // Вестник Самарск. гос. экон. ун-та. - Самара, 2008. - № 1 (39). - С. 69-71.
25. Дикая Л.Г. Менеджмент: □Электронный ресурс□ Учебник. / Л.Г. Дикая, М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко. - М.: ИНФРА-М, 2008. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <http://knigafund.ru/>.
26. Зайцев Г. Работа с персоналом в современных условиях хозяйствования: Методические рекомендации. - СПб.: Изд-во СПб, 2007.
27. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. - М.: ИД «ФОРУМ», 2006.
28. Залюбовский И. От программ - к внедрению // Службы кадров. - 2006. - №11. - С. 8-13.
29. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база. - М.: Омега-Л, 2007. - 244 с.
30. Згонник Л., Челбин С. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования // Управление персоналом, 2009. - № 11. - С. 16-29.
31. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - М.: Альпина Паблишерз, 2009. - 563 с.
32. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник. / Р.А. Исаев. - М.: Дашков и К, 2010.
33. Кабушкин Н. И. Организационные формы и структура управления организацией / Н. И. Кабушкин // Методы и принципы менеджмента. — 2000. — № 2. — С.105–118.
34. Карташова Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты // Человек и труд, - 2007. - №6. С. 87-89.
35. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: □Электронный ресурс□ учебное

пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <http://knigafund.ru/>.

36. Кибанов А.Я., Дуракова К.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. - М.: Инфра-М, 2009. - 459 с.

37. Килякова Д.А. Как организовать работу службы персонала? // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №8. - С.80.

38. Климова Р.Н., Сорокина М.В., Шакланова Р.И. Организация и стимулирование труда. Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбТЭИ, 2006. - 573 с.

39. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М.: Проспект, 2008. - 421 с.

40. Козлов А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда // Управление персоналом, 2008. - № 9. - С. 16-26.

41. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: Учебник. / Н.Ю. Круглова. - М.: КНОРУС, 2009.

42. Кузнецов Н.Г. Менеджмент организации: современные технологии Н.Г. Кузнецов, И.Ю.Солдатова.- Ростов-на-Дону.: Феникс 2018 – С.210

43. Кузнецова Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Справочник по управлению персоналом. - 2007. - №2. - С.13-24.

44. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: □Электронный ресурс□ учебное пособие. / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2011. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <http://knigafund.ru/>.

45. Луч.В.Ф. Халипов, Е.В.Халипова. Власть. Политика. Государственная служба . Словарь.- М.: 2018).

46. .Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок руда в системе социально - трудовых отношений // Вопросы экономики, 2007. - №3. - с. 105-114..

47. Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. - М.: Юридическая литература. - 2009. - 287 с.
48. Плахова Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2010. - 412 с.
49. Разу М.Л. Менеджмент: Учебник. / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2011.
50. Рекрутмент & Консалтинг. Справочник. М.: РДВ-медиа-групп, 2008.
51. Совык И. Потребность в персонале закладывается заранее // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2008. - № 4.
52. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие. / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2007.
53. Степанова Т.С. Методы отбора персонала // <http://tkcenter.ru/>
54. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом, 2009. - № 1. - С. 14-26.
55. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Смыгин. - Изд.2-е, перераб. и доп. - Ростов н/д: Феникс, 2006. - 467 с.
56. Стенюков М.В.: Делопроизводство на малом предприятии. Документы по личному составу. - М.: Изд-во «ПРИОР», 2006-224 с.
57. Стоянов И. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2009. - № 3.
58. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2006. - 473 с.
59. Тугузкина Г. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий // Управление персоналом, 2009. - № 1. - С. 26-32.
60. Ужахова Л.М.. Управление персоналом: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013, 340 с.]

61. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2010. - 378 с.
62. Чудакова Е. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала / Е. Чудакова // Управление человеческим потенциалом, 2005. - № 3. - С. 10-17.
63. Чумарин И.Г. Заключительные этапы и процедуры отбора персонала // Кадры предприятия. - 2003. - №7. - 145.
64. Шамарова Г. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом, 2008. - № 8. - С. 12-21.
65. Шеметова П.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред.,. – М.:ИМФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.-312 с.
66. Шишов С. Персонал - основа достижения целей бизнеса // Управление персоналом, 2009. - № 18. - С. 12-21.
67. Шмидт Г. Основы кадрового планирования // Материалы международного семинара «Теория и практика управления человеческими ресурсами в условиях социально ориентированной рыночной экономики». - М.: Международное бюро труда, 2007. - 264 с.
68. Щербаков, Ю.Н. Государственная и муниципальная служба: учебник // 98 – Ростов-н/Д: Феникс, 2017. – 256 с.
69. Щур Д.Л.: Кадры предприятия 300 образцов должностных инструкций // М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2018. - 880 с.
70. Юхнов Н.Т. Менеджмент: Учебное пособие / Н.Т. Юхнов. - Ставрополь: ООО «Мир данных», 2018.
71. Яновская Ю.М. Перспективы развития службы персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №8. - С.79.
72. Янченко Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления // Управление персоналом, 2018. - № 1. - С. 24-38.

73. Большой энциклопедический словарь/ РЕД. А.М. Прохоров.- М.:Спб: Норинт; Издание 2-е, перераб. и доп., 2020. – С.510
74. Толковый словарь Русского языка / Под редакцией Д.В.Дмитриева.- М.:Астрель, АСТ,2020 –С.495.
75. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 23 апреля 2012г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 7.01.2002 г. № 1. ст. 3.
76. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
77. Федеральный закон от 01 апреля 1996 г. №27-ФЗ « Об индивидуальном персонифицированном учете в системе обязательного пенсионного страхования»
78. Федеральный закон «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» от 19.06.1992 г. № 3085-1 (по состоянию на 22 марта 2012г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 7.01.1992 г. № 1. ст. 6.
79. Постановления Правительства Российской Федерации от 05.07.2013 №568 «О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом «О противодействии коррупциям» и другим федеральными законами в целях противодействия коррупции».
80. Постановление Правления ПФ РФ от 23.08.2005 N 155п "Об утверждении Положения о выплатах компенсационного характера работникам системы Пенсионного фонда Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 30.08.2005 N 6964).
81. Постановление Правления ПФ РФ от 20.06.2007 N 145п (ред. от 18.05.2010, с изм. от 17.09.2012) "Об оплате труда работников территориальных органов ПФР и ИЦПУ"

82. О Пенсионном фонде Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.pfrf.ru/about/isp\\_dir/](http://www.pfrf.ru/about/isp_dir/)
83. Отделение ПФР по Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pfrf.ru/branches/chelyabinsk/about/>
84. Пенсионный фонд в Калининском районе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bankstep.ru/chelyabinsk/pension-kalininskiy.php>
85. ПФР в Челябинской области: краткая информация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pfrf-kabinet.su/79-sajt-pensionnogo-fonda-cheljabinskoj-oblasti.html>
86. Статус ПФР и его территориальных органов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.pfrf.ru/info/order/pfr\\_status/](http://www.pfrf.ru/info/order/pfr_status/)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Коэффициенты	Формула
1	2
<p>Общий коэффициент оборота кадров (<math>K_o</math>) характеризуется отношением суммы принятых сотрудников (<math>Ч_n</math>) и уволенных (<math>Ч_y</math>) лиц к среднесписочному (<math>Ч_{cp}</math>) числу работников или работающих на предприятии</p>	<p>_____</p>
<p>Коэффициент оборота кадров по приему где <math>K_{np}</math> – коэффициент оборота рабочей силы по приему, <math>Ч_{np}</math> – число принятых работников за отчетный период; <math>Ч_{cp}</math> – среднесписочная численность работников</p>	<p>_____</p>
<p>Коэффициент оборота кадров по увольнению, где <math>K_{oy}</math> – коэффициент оборота кадров по увольнению, <math>Ч_v</math> – число выбывших за период, <math>Ч_{cp}</math> – среднесписочное число работников за этот период.</p>	<p>_____</p>
<p>Коэффициент постоянства кадров рассчитаем по формуле, где <math>K_n</math> – коэффициент постоянства кадров; <math>Ч_p</math> – численность работников, проработавших в организации в течении года.</p>	<p>_____</p>
<p>Коэффициент текучести кадров (<math>K_{тек}</math>) рассчитывается по формуле, где <math>Ч_{ув.соб.жел.}</math> – численность рабочих, уволившихся по собственному желанию; <math>Ч_{ув.нар.дисц.}</math> – численность рабочих, уволенных за нарушения трудовой дисциплины.</p>	<p>_____</p>