

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНО-ТЕОЛОГИЧЕСКИЙ
Кафедра социальной работы**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ
ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

Диссертация на соискание академической степени магистра

**магистранта
очной формы обучения
направления подготовки 39.04.02 Социальная работа
группы 87001007
Братищевой Елизаветы Сергеевны**

Научный руководитель:
кандидат социологических
наук, доцент
Подпоронова Н.Н.

Рецензент:
начальник отдела
организационно-контрольной
работы,
проектной деятельности
и внутреннего контроля УСЗН
Белгородской области
Гвоздевская А.Н.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ	10
1.1. Управление персоналом: понятие, функции, принципы	10
1.2. Современные концепции управления персоналом	35
1.3. Правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения	48
2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ	62
2.1. Проблемы управления персоналом в УСЗН Белгородской области (на материалах социологического исследования)	62
2.2. Концепция управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	105
ПРИЛОЖЕНИЕ	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. С внедрением рыночных отношений в современной России значительно изменились подходы к организации деятельности учреждений, их управлению и ресурсному обеспечению, возросли роль и место самого человека в производстве. Оценка персонала как главного ресурса учреждения и особенности управления им в новых условиях явились причиной перехода от понятия «управление кадрами» к понятию «управление персоналом», и в последующем – «управление человеческими ресурсами».

Современные учреждения социального профиля, реализующие государственную политику по социальной защите населения и направленную на человеческие отношения, в еще большей степени нуждаются в человеческом капитале – потенциале, позволяющем успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию, выполнять институциональные функции. Это отражено в требованиях образовательных и профессиональных стандартов социального обслуживания населения. Современная система управления персоналом и качеством деятельности социального учреждения включает непрерывную систему подбора, расстановки, обучения и развития персонала в сочетании со стимулированием и мотивацией.

В условиях реализации социальной политики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить эффективность работы органов и учреждений социальной защиты населения. В системе мер по реализации социальной реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Основу концепции управления персоналом на современном этапе составляют: возрастающая роль личности работника, знание его

мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Актуальность исследования проблемы управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения обусловлена:

– во-первых, увеличением нагрузки на кадры социальной работы по предоставлению социальных услуг населению. Это связано, прежде всего, с увеличением удельного веса нуждающихся в услугах органов социальной защиты граждан;

– во-вторых, возрастанием потребности в высококвалифицированных специалистах по социальной работе, в связи с увеличением количества социальных программ, социальных услуг, реализацию которых обеспечивают органы социальной защиты населения;

– в-третьих, потребностью выявления существующих проблем в области управления персоналом в органах и учреждениях социальной защиты населения с целью предотвращения их усугубления и разработки мероприятий для повышения эффективности работы персонала.

Степень научной разработанности проблемы. Различные аспекты управления являются предметом исследования многих известных ученых в области социологии. Прежде всего, заслуживают внимания концепции «рациональной бюрократии» М. Вебера, ресурсная концепция управления Ю.Д. Красовского и социального проектирования В.А. Лукова, концепция управленческих ресурсов А.И. Пригожина.

Теоретические основы изучения управления персоналом отражены в работах Л.К.Аверченко, И.В.Бизюковой, М.Вудкока, А.П.Егоршина, А.М.Логвинова, М.И.Магуры, П.Морнеля, О.А.Новаковской, Г.Э.Слезингера, С.И.Самыгина, Л.Д.Столяренко, Д.Френсиса и др. Формированию руководителей в различных отраслях и на различных уровнях управления посвящены работы Т.Ю.Базарова, М.А.Винокурова, Б.Л.Еремина, А.Я.Кибанова, М.В.Кирсанова, М.В.Паршина, С.В.Попова, Н.Г.Солодовой, Н.М.Токарской, Б.Л.Токарского, Б.Г.Туренко и др. В указанных работах

процесс формирования персонала раскрывается как с точки зрения теории, так и с точки зрения практики.

Развитие управления персоналом как относительно нового для отечественной теории и практики направления работы в последнее десятилетие происходило достаточно интенсивно. Разработаны основные положения, касающиеся его предмета, целей, задач и функций управления, описаны механизмы и технологии управления персоналом, зарубежный опыт и условия его использования в российской действительности. Значительный вклад в эти исследования внесли Т.Ю. Базаров, В.Б. Бычин, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, Н.А. Горелов, М.В. Грачев, П.В. Журавлев, Г.Г. Зайцев, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, Е.В. Маслов, В.Г. Макушин, В.И. Матирко, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, С.И. Сотникова, Э.Е. Старобинский, С.В. Шекшня и др.

В трудах В.Г. Бочаровой, И.А. Зимней, А.В. Иващенко, М.А. Ковальчук, В.Л. Колкова, А.И. Ляшенко, Л.В. Топчия, Е.И. Холостовой поставлены проблемы подготовки кадров для социальной сферы.

В исследованиях Ю.К. Березина, Л.Г. Гусяковой, А.В. Мудрика, Т.П. Киселевой, В.А. Сластенина, П.Д. Павленка, А.М. Попова, М.Ф. Фирсова и др. проанализированы некоторые вопросы профессиональной подготовки кадров системы социальной защиты населения, предложены методические указания для социальных работников.

В последние годы заметно возрос интерес к проблеме оценки кадров и кадровых процессов в системе социальной защиты со стороны ученых, которые занимаются вопросами государственной службы и управления, кадровой политики государства, персонала органов государственной власти и пр. Среди них можно отметить работы И.П. Литвинова, Л.В. Топчия, М.В. Фирсова и др.

Вместе с тем, вопросы управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения в настоящее время относятся к числу недостаточно разработанных. В трудах А.Н. Аверина, О.Н. Баевой,

А.В. Вязигина, В.И. Жукова, В.Н. Иванова, В.А. Никитина, Г.И. Осадчей, В.И. Патрушева, Е.А. Соколовской, Т.В. Шадринной затрагиваются лишь некоторые аспекты указанной проблемы, в частности, вопросы подготовки специалистов и руководителей для социальной сферы. Комплексный подход к формированию кадров в такой специфической сфере, как социальная защита населения, практически пока не стал объектом подробного рассмотрения, что создает предпосылки, с одной стороны, для более глубокого теоретического изучения данного вопроса, с другой, – для анализа фактического состояния кадровой обеспеченности организаций социальной защиты населения и условий развития персонала в них. Это и предопределило объект и предмет диссертационного исследования, а также его цель и задачи.

Объект исследования – управление персоналом в учреждениях социальной защиты населения.

Предмет исследования – специфика управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения.

Цель исследования – изучить специфику управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения и разработать концепцию управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих *задач исследования*:

- раскрыть теоретические основы управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения;
- изучить правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения;
- осуществить диагностику проблем управления персоналом в Управлении социальной защиты населения Белгородской области и разработать концепцию управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения.

Гипотеза исследования: реализация концепции управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения позволит совершенствовать

кадровую политику в данных учреждениях посредством расширения функций службы управления персоналом.

Теоретико-методологические основы исследования базируются на общей теории управления (Ф. Тейлор, М. Вебер), теории стратегически-ориентированного управления персоналом Н. Тичи и С. Фомбруна, теории человеческого капитала Г. Беккера, интеллектуального капитала К. Лерманна и Э. Брукинга, а также теории систем (В.Г. Афанасьев, Л. Берталанфи, Л. Луманн, В.Д. Могилевский, Л.Ф. Никулин, А.И. Уемов, Г.П. Щедровицкий, Э.Г. Юдин).

На различных этапах исследования были использованы следующие *методы исследования*:

– *теоретические*: анализ специальной литературы и публикаций периодической печати по проблеме исследования; сравнение и обобщение научно-исследовательских работ по проблеме исследования;

– *эмпирические*: метод социологического опроса (анкетирование, экспертное интервью);

– *методы обработки эмпирического материала*: математические методы обработки результатов исследования (корреляционный анализ, количественная оценка ответов респондентов).

Эмпирическая база исследования. Информационной базой исследования являются документы организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического характера; нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом; статистическая и отчетная информация УСЗН Белгородской области.

Эмпирическую базу исследования составляют материалы социологического исследования: «Диагностика проблем управления персоналом УСЗН Белгородской области», проведенного автором в период прохождения производственной практики в январе 2016 года.

Научная новизна исследования: на основе полученных эмпирических данных разработана концепция управления персоналом в учреждениях

социальной защиты населения, реализация которой будет способствовать совершенствованию управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения.

На защиту выносится *следующее положение*: кадровые службы в учреждениях социальной защиты населения (отделы кадров) на сегодняшний день имеют недостаточно высокий организационный статус, не всегда являясь методическим, информационным центром кадровой работы, координирующим взаимодействие с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые также выполняют функции управления персоналом.

Расширение круга функций службы управления персоналом: от чисто кадровых вопросов к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, формированию корпоративной культуры, оптимизации внутрикорпоративных коммуникаций позволит на высоком уровне реализовывать кадровую политику по управлению персоналом учреждений социальной защиты населения.

Научно-практическая значимость работы. В работе раскрываются теоретические и практические аспекты управления персоналом, обобщается практический опыт деятельности кадровой службы в учреждениях социальной защиты населения, формулируются выводы, даются рекомендации и предложения, направленные на выработку действенных механизмов совершенствования управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения.

Материалы исследования могут найти применение в процессе профессиональной подготовки магистров по направлению «Социальная работа» («Управление социальной работой»), при изучении таких дисциплин как «Работа с персоналом в учреждениях социальной защиты населения», «Теория и практика управления в социальной работе».

Апробация результатов исследования. Работа прошла апробацию в ходе преддипломной практики на базе Управления социальной защиты населения Белгородской области (2016 г.).

Основные положения и выводы диссертационного исследования отражены в докладах на следующих международных и региональных научных и научно-практических конференциях: «Актуальные вопросы образования и науки» (Россия, г. Тамбов, 30 сентября 2014 г), «Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности» (Россия, г. Тамбов, 30 апреля 2014 г), «Социальная работа в современном мире: взаимодействие науки, образования и практики» (Россия, Белгород, 28 ноября 2015 г.), сборниках научных трудов по материалам конференций.

Теоретические положения, выводы и предложения, сформулированные в исследовании, отражены в 4-х научных публикациях автора.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 59 наименований.

Содержание диссертационной работы изложено на 110 страницах и включает 3 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

1.1. Управление персоналом: понятие, функции, принципы

В XXI веке большое значение имеет профессионально организованное управление любой системой, в том числе, системой управления организацией, предприятием, ключевую роль в которой играет управление людьми, персоналом организации.

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным термином «управление» стало широко использоваться англоязычное слово «менеджмент». В настоящее время оба понятия используются как идентичные, взаимозаменяемые, подтверждением тому являются определения данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов.

В Российском энциклопедическом словаре управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей [52].

В одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством управление определяется как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. С этим согласуется определение социального управления как воздействия на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития [35, 44].

В Оксфордском русско-английском словаре слово «управление» переводится на английский язык терминами management, administration,

direction (они рассматриваются как синонимы). Содержание понятия management раскрывается широко и многосторонне: способ управления, руководства, направления или контроля; искусство управления и руководства; люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал. [35, 46].

Управление (менеджмент) нередко отождествляют с людьми, профессионально выполняющими управленческие функции и осуществляющими процесс управления. В последние годы практически повсеместно их называют менеджерами (слово латинского происхождения: manus – рука, agere – приводить в движение, действовать, выполнять), в обязанности которых входит достижение целей и задач с использованием труда и усилий остальных членов организации. Поэтому при характеристике управления с этой стороны подчеркивают зависимость менеджеров от работы и реального вклада в общий результат других работников.

Управление нередко ассоциируют с его аппаратом (менеджментом), который является составной частью любой организации. Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на структуре и связях между звеньями и уровнями, на степени централизации и децентрализации в распределении функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате. Люди, занятые в нем, обязаны обеспечить эффективное использование и координацию всех ресурсов организации (знаний, капитала, технических систем, материалов, труда, информации) для достижения ее целей. Поэтому они должны:

– знать, как планировать, организовать и управлять организацией и людьми;

– знать и уметь применять технологию управленческих работ в определенной области (например, общем менеджменте, финансах или маркетинге);

– знать особенности той организации, в которой они работают (ее цели, политику, историю, сильные и слабые стороны, роль в отрасли, культуру и т.п.).

На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Ответом на эти потребности за рубежом были работы Ф.У.Тейлора, А.Файоля и их последователей, сформировавших первые школы менеджмента.

Основатель школы научного менеджмента, американский инженер Ф.У.Тейлор (1856-1915) в своем главном труде «Принципы научного менеджмента» доказывал, что лучший менеджмент – это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование, по его мнению, дает удивительные результаты и является средством для сокращения потерь, возникающих из-за низкой производительности. Чтобы решить проблему роста производительности, Тейлор сформулировал четыре принципа управления трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего;
- кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода;
- признание того, что работа и ответственность делятся между менеджерами и рабочими почти поровну [35, 31].

Другой известный специалист в области менеджмента – Анри (Генри) Файоль, основатель классической административной школы управления – первым предложил формализованное описание работы управляющих в организациях по их функциональным признакам и сформулировал принципы управления.

В нашей стране идеи научного управления в разные годы XX в. развивали А.А.Богданов, Н.А.Витке, А.К.Гастев, О.А.Ерманский,

П.М.Керженцев, Е.Ф.Розмирович и др. Они сосредоточили свои усилия на обосновании принципов управления социалистическими предприятиями, на разработке новых подходов к организации труда и производства.

Так Н.А. Витке развивал идеи научной организации управления, предметом которой является взаимодействие людей друг с другом в общем трудовом процессе. Он считал, что суть управленческой деятельности состоит в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели и таким образом выходил за рамки организационно-технических и функциональных подходов к управлению. Идею важности социальных исследований управления школа Витке развивала раньше, чем это начали делать американские ученые, сформулировавшие концепцию «человеческих отношений» на рубеже 1920 - 30-х годов.

А.К. Гастев известен как выдающийся теоретик и практик научной организации труда и управления производством. Разработанная А.К. Гастевым и его коллегами концепция трудовых установок включала не только теорию трудовых движений в производственных процессах, но и теорию управленческих процессов. Характерной чертой этой концепции была идея «социализации трудового процесса», подчеркивающая решающую роль человеческого фактора.

О.А. Ерманский – один из зачинателей советской науки управления, автор известной в 1920-30-е годы концепции «физиологического оптимума». В основу ее разработки был положен глубокий критический анализ теории научной организации труда по Тейлору.

П.М. Керженцев (Лебедев) в своих работах придавал большое значение разработке проблем организации управления, отстаивая идею научной организации управления, в том числе, решения таких вопросов, как организационный план, учет и контроль структуры объединений, распределение обязанностей и ответственности среди работников организации, методы подбора и использование кадров и др. Предметом его исследований были человеческие коллективы, независимо от сферы их

деятельности, поэтому им были сформулированы черты общеорганизационного порядка: установление цели и задач организации, выбор типа организации, выработка плана и методов работы, использование людских и материальных ресурсов, постановка учета и контроля и др.

В концепции управления А.И. Пригожина управление рассматривается как деятельность, связанная с контролем распределения и движения ресурсов. В своих научных трудах «Социологические аспекты управления», «Современная социология организаций» и других автор исследует институт социального управления, описывает сущность социальной организации, строение организаций, проблемы функционирования организаций, ресурсы управления, отдельно выделяет в качестве феномена активной социологии консультирование организационного развития.

А.И. Пригожин определяет процесс управления как достижение запланированного результата. [41] Среди проблем управления социальными системами ученый выделяет наличие сильного субъективного момента, выражающегося в интересах. Описывая социальное управление как сложную, многоплановую деятельность, автор считает его фактором более широкой системы социального регулирования. Среди составляющих процесса управления ученый выделяет: целевое управляющее воздействие (целеполагание и целеосуществление), организационный порядок (продукты самоорганизации и целевого управляющего воздействия) и самоорганизацию.

Определяя механизм социального управления, А.И. Пригожин считает, что он «...не сводится лишь к целевому управляющему воздействию, но включает в себя организационный порядок и процессы самоорганизации». [41] Ученый считает, что совершенствование управления, возрастание его значения – объективная закономерность, характеризующая современное общество, но в то же время управление – это специфическая область общественной деятельности, которая все более

усложняется, требует повышенного внимания, технических средств, специальных кадров. От того, насколько она эффективна, зависят темпы и масштабы прогресса в самых разных сферах.

Важным для исследования является определение категории управления В.В. и И.И. Глущенко: «Управление – это вся деятельность, связанная с контролем распределения и движения ресурсов». Функции управления реализовываются посредством изыскания ресурсов, управления расходом ресурсов, обеспечением безопасности. [35]

Интересной представляется концепция социального управления Е.И. Холостовой, где социальное управление выступает как сознательное, планомерно организованное систематическое взаимодействие субъекта и объекта управления в целях его упорядочения, сохранения качественной определенности и развития. [47]

Раскрывая понятие менеджмента в социальной работе, Е.И. Холостова характеризует его как систему гибкого предприимчивого управления в обществе, направленную на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни и на обеспечение их развития как субъектов всех видов общественных отношений, на обеспечение достойного, цивилизованного существования.

Объектами управления в социальном менеджменте являются социальные работники, сотрудники служб и учреждений социальной защиты, а также вся система взаимоотношений, складывающихся между людьми при оказании социальной помощи населению.

Субъектами управления в социальном менеджменте являются руководящий состав служб и учреждений социальной защиты и формируемые ими органы управления, наделенные управленческими функциями.

Субъект и объект управления в любой социальной организации взаимодействуют между собой по каналам прямой и обратной связи. По прямому каналу связи передается управленческая информация

(управленческие воздействия) от субъекта управления к объекту управления. По каналу обратной связи от объекта управления к субъекту управления передается информация о результатах деятельности и состоянии объекта управления. Субъект управления, объект управления и существующие между ними разнообразные связи составляют систему социального управления, в частности, систему управления по оказанию социальной помощи населению. Ученый доказывает, что эффективность социальной работы в современных рыночных условиях в России во многом определяется качеством ее организации и управления.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в любой организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях «кадры» и «персонал».

Под *кадрами* понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку. [49]

В то время как трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду, численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которая составляет неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

Персонал – это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного

пространства предприятия (учреждения), в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно абсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. [53]

Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности любого предприятия заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие «кадры», поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации. [25]

Таким образом, рассмотрев различные подходы к понятию управления, проанализировав дефиницию «персонал», под *управлением персоналом* будем понимать целенаправленную деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. *Система управления персоналом* – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Применение той или иной модели системы управления персоналом для конкретной организации зависит от ее организационной структуры, которая определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать. [48; 51]

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в

определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 1 показана структура целей системы управления персоналом организации.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.

Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

Социальные цели организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.



Рис. 1. Структура целей системы управления персоналом организации

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели – получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 3.

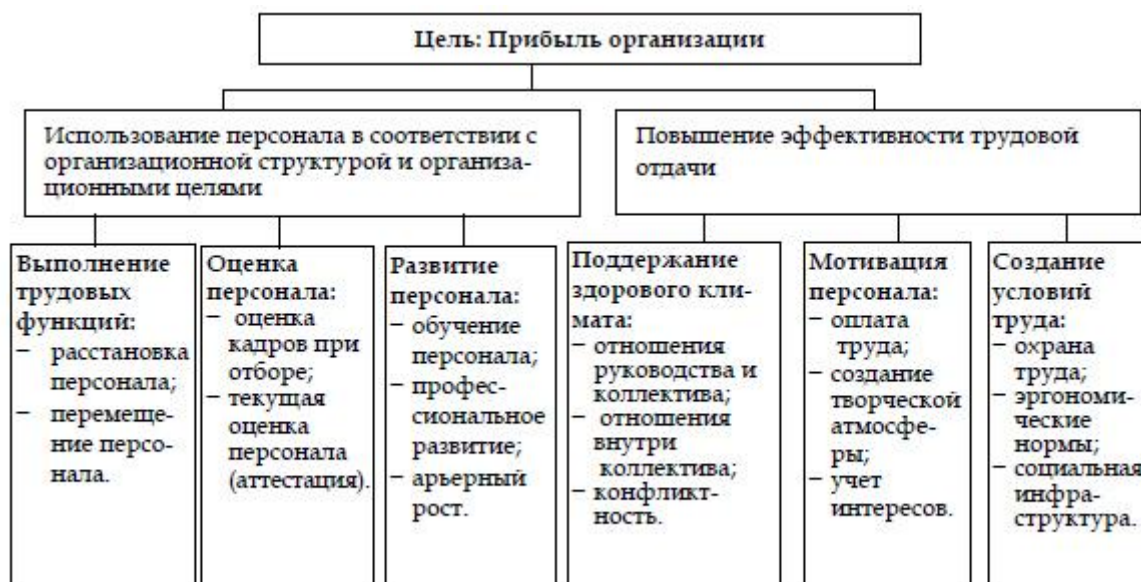


Рис. 3. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Система управления персоналом включает следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
 - комплекс технических средств системы управления;
 - информационную базу для управления персоналом;
 - комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
 - правовую базу;
 - совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.
- Общая характеристика основных элементов системы управления персоналом дана в таблице 1.

Работа службы персонала имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса.

Таблица 1.

Основные элементы системы управления персоналом

Тип	Состав	Назначение
Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, плановики, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.	Реализация функций управления персоналом
Комплекс технических средств	Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи	Техническое обеспечение функций управления
Информационная база	Классификаторы информации, система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений, базы данных и знаний	Информационное обеспечение функций управления
Методы и методики организации труда и управления персоналом	Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т. п.). Методы и методики организации труда и заработной платы	Организационное и методическое обеспечение функций управления
Правовая база	Устав, учредительный договор, приказы, распоряжения, инструкции и др. документы, регламентирующие подчиненность, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решения совета директоров, нормативно-справочные документы, нормы, стандарты и т.д	Правовое и нормативное обеспечение функций управления
Методы и программы управления информационными процессами и решение задач управления персоналом	Руководящие и методические материалы и документы, методики сборов и обработки материалов, методы управления и принятия управленческих решений и программные средства, используемые в процессе управления.	Методическое и программное обеспечение процесса управления

В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

В самом общем виде управление персоналом предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, вернее, обеспечивающих необходимое производственное поведение.

Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации выглядит следующим образом:

- подсистема условий труда;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема оформления и учета кадров;
- подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга стимулирования персонала;
- подсистема развития средств стимулирования персонала;
- подсистема анализа и развития кадров;
- подсистема юридических услуг;
- подсистема развития социальной инфраструктуры;
- подсистема разработки организационных структур управления. [56]

В зависимости от размеров организаций состав подразделений может меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Во многих определениях подчеркивается, что управление – это особый вид деятельности, специфическая функция, отличная от тех, которые выполняют другие члены организации. Управление как функция реализуется через выполнение особых управленческих действий – функций управления. Рассмотрение управления с этих позиций связано с разработкой

таких вопросов, как состав и содержание всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в процессе управления [44; 49; 58].

Впервые состав управленческих функций был сформулирован А. Файолем (1841-1925), который разделил всю деятельность по управлению на пять основных частей: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль. В последующих разработках состав функций управления пополнялся, в том числе и за счет детализации тех или иных видов управленческих работ. Поэтому в ряде современных работ в качестве отдельных функций управления рассматривается множество управленческих действий, например, мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и т.д. [35]

Деятельность по выполнению функций управления осуществляется как процесс, требующий определенных затрат времени и других ресурсов. Поэтому нередко управление изучается именно с этих позиций, т.е. как процесс, что позволяет сфокусировать внимание на взаимосвязанности отдельных управленческих функций в пространстве и времени. Все проблемы управления при этом рассматриваются через призму управленческих процессов, т.е. через взаимоувязанные между собой управленческие действия (процедуры), направленные на принятие решений для реализации целей организаций.

Рассмотрим наиболее общепринятую классификацию функций управления персоналом.

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе, и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба управления персоналом (кадровая служба), но и руководители всех уровней. [57; 53]

Важным итогом теоретических разработок в области управления явилось формулирование принципов управления, т.е. общих правил, отражающих требования к управлению в определенных условиях общественного развития. Практическое использование этих правил обеспечивает единство подходов к формированию систем управления персоналом сегодня.

Принципы управления представляют собой систему базовых положений, основополагающих идей, правил, в соответствии на основании которых осуществляется деятельность работников в той или иной сфере общественной жизни. Принципы управления отражают некоторые закономерности, которые характерны для функционирования социальных общностей. Но поскольку принципы осознаются и формулируются людьми, поэтому в них, как правило, присутствует элемент субъективности. Действенность принципов связана с осознанием людьми их целесообразности и необходимости, потребности в практическом использовании, поэтому от специалистов кадровой службы сегодня требуется не интуитивное знание принципов, а научное представление об их системе, классификации, механизме использования.

Все принципы управления персоналом условно можно разделить на общие и частные, что предполагает их особую роль в работе с человечески.

Общие принципы управления персоналом в организации. Принципы данной группы являются частью организационных принципов управления. Так, один из классиков науки управления Анри Файоль сформулировал 14 принципов управления, значительная часть которых относится именно к сфере управления персоналом в организации. Они дополняются другими

принципами, что и создает их цельную систему, соответствующую потребностям времени [46]. Их общая группировка отражена на рисунке 4.



Рис.4. Принципы управления (по А. Файолю)

Среди них следует выделить, прежде всего, принцип разделения труда, предполагающий управление специализацией работников в процессе служебной деятельности. Для современной государственной службы характерна значительная специализация деятельности персонала, что выражается в появлении новых профессий и специальностей, которыми следует овладеть государственным и муниципальным служащим. Следовательно, управление персоналом государственной службы предполагает сопряжение усилий работников, располагающих различным уровнем профессиональной подготовки и ее специализации, отсюда

вытекают повышенные требования ко всему процессу управления персоналом государственной службы, который должен действовать как четкий, слаженный механизм по обеспечению и исполнению полномочий государственных органов.

Важным правилом работы с персоналом является *соблюдение дисциплины*. Требования к дисциплине зависят от ее характера, места в системе общественных, производственных отношений. В зависимости от этого выделяют трудовую, служебную, общественную дисциплину [10]. Существуют понятия личной дисциплины и самодисциплины. В работе учреждений первостепенное значение приобретает трудовая, служебная дисциплина, обеспечивающая организованность и порядок функционирования службы.

Принцип профессионализма и компетентности – один из основных в управлении персоналом. Его суть состоит в органическом сочетании профессионализма и компетентности. Профессионализм предполагает высокий уровень подготовки кадров управления, их мастерство, творческий подход ко всем элементам служебной деятельности, способность выполнять профессиональные задачи на высоком уровне. Настоящий профессионал обладает развитой интуицией. Он всегда находит выход из самых сложных и противоречивых ситуаций. Его решения точны и обоснованы, действия максимально эффективны.

Компетентность – это высшая форма проявления профессионализма. Она воспроизводится только в том случае, когда структура профессионального опыта личности соответствует структуре задач и функций, которые профессионал призван выполнять на замещаемой должности или рабочем месте. Если это условие не соблюдается, то присущие специалисту качества не позволяют ему действовать профессионально, самостоятельно и ответственно, реализовывать большие познания и разнообразный опыт в своей сфере деятельности, иметь общепризнанный авторитет.

В принципе согласования личных и общественных интересов объединяются две группы интересов различного порядка – личных и общественных. Приоритет той или иной группы интересов зависит от конкретной обстановки, стиля управленческой деятельности руководителей.

А. Файоль отмечает, что «в маленьком предприятии общий интерес, т.е. интерес самого предприятия, легко ощутим. В государстве же общий интерес – вещь столь сложная, столь обширная, столь отдаленная, что о нем не всегда имеется отчетливое представление; и хозяин для большинства чиновников есть нечто вроде мифа. И если идея об этом общем интересе не оживляется непрерывно высшей властью, то она постепенно бледнеет, слабеет и каждое учреждение начинает считать себя как бы самоцелью, забывая, что оно является лишь колесом в огромной машине, все части которой должны двигаться согласованно; оно изолируется, замыкается и признает лишь одну иерархическую колею» [12]. Поскольку для государственных служащих общий интерес и есть интерес государственный, необходимо формировать у персонала государственного учреждения понимание этого интереса, чувство ответственности за общегосударственное дело. Тогда более отчетливо будет восприниматься и сам принцип согласования личных и общественных интересов.

Поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе в значительной степени определяется *принципом справедливости и равенства*. Под равенством понимается равенство прав и обязанностей лиц, стоящих на одной ступени служебной лестницы. А под справедливостью понимается как соблюдение этих прав и обязанностей, так и осуществление системы предпочтений для тех, кто более эффективно реализует в процессе службы свой личностный, творческий потенциал. Осуществление принципа справедливости и равенства возвышает личность служащего, способствует раскрытию профессиональных, деловых и личностных качеств. В системе управления персоналом данный принцип

имеет непосредственное отношение к мотивации людей на добросовестное выполнение служебных обязанностей [10; 11].

Практика показывает, что наиболее эффективно реализует себя в практической деятельности сложившийся, устойчивый состав персонала учреждения или предприятия. Поэтому субъект управления персоналом должен быть заинтересован в том, чтобы сохранить костяк трудового коллектива, его профессиональное ядро. Этому призван способствовать *принцип устойчивости состава персонала*. Известно, какой вред наносит учреждению, предприятию высокая текучесть кадров, частая сменяемость специалистов и руководителей. Но еще больший вред наносит службе распад коллектива профессионалов в различных звеньях иерархии. Это всегда признак крайне неблагоприятного положения дел в организации. Как отмечают специалисты управления, особое значение имеет состав руководящего персонала. На преуспевающих предприятиях он устойчив, на неудачливых – неустойчив. Поэтому путь к успешному функционированию организации, учреждения заключается в сохранении устойчивости персонала, его способности к обновлению форм и методов работы в полном соответствии с требованиями времени.

Принцип единения персонала предполагает способность объединять усилия для эффективного решения практических задач. Так обычно и поступают руководители, исходя из деловых соображений. Но бывают и такие, которые стремятся подчинить себе коллектив по принципу «разделяй и властвуй». Такая позиция руководителя ведет к расколу коллектива, порождает в нем нездоровую атмосферу.

На одно из первых мест в современных условиях выдвигается *принцип адаптации к новым условиям деятельности*. Это связано с решением качественно новых задач органами государственной власти и местного самоуправления в условиях становления рыночных отношений и требует от персонала государственных учреждений интенсификации работы,

постоянного повышения знаний, переоценки накопленного опыта, преодоления устоявшихся стереотипов.

Переход к решению новых задач нередко встречает сопротивление консервативной части персонала. Служащие опасаются подчас потери рабочего места, изменения специализации, монотонности новых условий труда, девальвации ценностей своей личности, ее социального значения. Руководитель в таких условиях призван в большей степени опираться на новаторские силы персонала учреждения, организации, настойчиво учить сотрудников новым приемам выполнения служебных заданий, укрепляя их уверенность в возможности успешно решать новые ответственные и неординарные задачи, иными словами, управлять адаптацией персонала к новым условиям [33; 46].

Принцип эффективности деятельности персонала связан с соизмерением затрат и конкретного результата деятельности персонала государственных органов. Работать эффективно – значит добиваться максимального результата при минимуме затрат используемых сил и средств, следовательно, весь персонал должен быть нацелен на результативное использование технологий профессиональной деятельности, экономию выделяемых средств, повышение эффективности служебных мероприятий, призванных обеспечить качественное исполнение полномочий государственных органов.

Наряду с общими принципами следует рассмотреть *ряд частных принципов управления персоналом в организации*. В них отражается подход к той части персонала, которая составляет ядро любого предприятия или учреждения. Таким ядром в организациях являются кадры. К числу принципов работы с кадрами относятся следующие:

– *принцип подбора кадров* в соответствии с их профессиональными, деловыми и морально-нравственными качествами, полностью соответствующими предназначенной должности. Образно говоря, место по работнику и работник по месту;

– *принцип планирования* в использовании кадровых ресурсов. Кадры – самый ценный капитал любой организации, любого учреждения. Поэтому необходим плановый подход, своего рода стратегия и тактика использования кадров с максимальной эффективностью для организации;

– *принцип ротации кадров*, позволяющий обеспечить преемственность в деятельности государственных и муниципальных служащих, своевременно обновлять кадровый потенциал, вливать в него новые, свежие силы, поддерживать квалификацию кадров на уровне современных требований;

– *принцип состязательности*, конкурентности, предполагающий, с одной стороны, конкурсную систему отбора кадров, а с другой – создание необходимых условий для самовыражения, проявления творческой энергии при выполнении служебных обязанностей;

– *принцип стимулирования* высококачественной деятельности персонала. В работе по стимулированию очень важна мера предпочтительности. Подъему производительности труда, как правило, способствует справедливое вознаграждение. Уравнительность снижает творческую активность работников, в этом случае вознаграждение воспринимается как обычная практика социальной поддержки. [15]

Таким образом, проведенный анализ позволил нам сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Управление персоналом представляет собой ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности, включающих формирование персонала, использование персонала и стабилизацию персонала (рисунок 5).

Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от от ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами и от многих других внутренних и внешних факторов.

Как видим, управление персоналом нельзя сводить к ограниченному набору действий, которые традиционно выполняют кадровые службы.



Рис.5. Направления и виды деятельности по управлению персоналом

Управление персоналом представляет собой сложный, постоянно обновляющийся творческий процесс, в котором взаимодействуют многие организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие факторы.

1.2. Современные концепции управления персоналом

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. В теории и практике управления персоналом организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического. [12] Рассмотрим эти подходы более детально.

Экономический подход к управлению дал начало *концепции использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна, подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

– фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

– соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

– достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

– обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

– достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

– обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию. [12]

В рамках *органической парадигмы* последовательно сложились *концепция управления персоналом* и *концепция управления человеческими ресурсами*. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом. [16]

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «функция», «локализация» и «симптом», «связь» и «обратная связь», являющиеся существенными для области управления персоналом.

Таким образом, аналогия с мозгом, предложенная А.Р. Лурия, в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над

конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие принципы голографического структурирования организации [12]:

1. Храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).

2. Создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные).

3. Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).

4. Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.

Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа - определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов. [39]

Развивающаяся в последнее время *гуманистическая парадигма* исходит из *концепции управления человеком* и из представления об

организации как культурном феномене. Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ *организационно-культурного подхода*, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при

взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Обычно существующая в организациях *корпоративная культура* – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей

(бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалогово-знаниевая).

Таким образом, в процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая - организация как личность, где каждый человек - самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту - партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – мозг – сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Концепция «человеческого капитала». Последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: «инновации» и «человеческие ресурсы». Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Из всех организационных ресурсов именно “человеческий ресурс” или “человеческий потенциал” стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п. [12; 23; 34]

Теория человеческого капитала. В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, Г. Беккером.

Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне – концепция «Анализ человеческих ресурсов» – АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать

инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста - как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР [12]:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

Работа с персоналом. При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению “сделать-или-купить” в производственной сфере.

Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю - денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема *удержания персонала* в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через уровень текучести персонала. Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

– текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;

– уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы оценки и вознаграждения - процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

Использование персонала – процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеримый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим - это еще предстоит сделать.

1.3. Правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения

Уровень жизни населения, нестабильная социальная ситуация определяют сложность и объем работы в сфере социальной защиты населения, а также предъявляют новые требования к кадрам этой системы. В настоящее время спектр социальных услуг в социальных учреждениях вырос, появились новые направления в работе, изменились цели и задачи социальных подразделений.

Объем социальных задач постоянно увеличивается как на федеральном, так и на региональном уровнях, и решать их могут специалисты, обладающие высоким профессиональным мастерством и уровнем компетентности. Поэтому в настоящее время к кадровому составу социальных учреждений предъявляются более высокие требования.

Главными задачами в стратегии развития любого социального учреждения является формирование хорошего кадрового состава, имеющего высокий производственный потенциал, необходимый для достижения поставленных перед учреждением целей, создание благоприятных условий, сохранение имеющихся положительных традиций и устоев в коллективе, грамотное построение работы, творческий подход к управлению персоналом для создания хорошего творческого коллектива единомышленников.

Служба по персоналу (отдел кадров) – самостоятельное подразделение, деятельность которого направлена на реализацию текущих и стратегических целей социального учреждения. [26]

Основные задачи службы персонала – обеспечение эффективности работы всех сотрудников, совершенствование системы стимулирования, а также использование различных методов и кадровых технологий, связанных с реализацией потенциала человеческих ресурсов.

К задачам управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения относятся:

- обеспечение деятельности учреждения квалифицированными кадрами;
- создание условий, необходимых для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и развитие мотивации персонала, стимулирование творческой активности;
- повышение удовлетворенности работой персонала всех категорий;
- предоставление сотрудникам возможностей для повышения квалификации и профессионального роста;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- развитие методов оценки персонала;
- управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- формирование общекорпоративной культуры.

Спектр задач, выполняемый службой по персоналу, можно распределить по следующим направлениям:

- *учетно-контрольное*: прием персонала; учет сотрудников; увольнение; работа с временно отсутствующими сотрудниками (находящимися в отпуске, отсутствующими по болезни, ушедшими в командировки и т. п.);
- *планово-регулятивное*: подбор (поиск и отбор) работников для учреждения; расстановка персонала; перемещение сотрудников; адаптация работников;
- *отчетно-аналитическое*: изучение персонала; оценка работы сотрудников; аналитическая работа; подготовка отчетов;
- *координационно-информационное*: профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) персонала; организация приема сотрудников (по служебным и личным вопросам); работа с письменными обращениями сотрудников; архивная и справочная работа;

– *организационно-методическое*: документационное сопровождение деятельности сотрудников учреждения; планирование и ведение кадровой работы в подразделениях; руководство кадровой работы. [25]

Деятельность службы персонала осуществляется по двум направлениям – оперативному и стратегическому.

В рамках оперативного направления ведется текущая кадровая работа: анализ состояния персонала и планирование потребностей в сотрудниках, разработка штатных расписаний, проведение набора, оценки и отбора кадров, тестирование, планирование ближайших перемещений и увольнений, текущий учет и контроль, подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов, формирование резерва на выдвижение, пропаганда организационных ценностей и воспитание персонала. Решение этих повседневных вопросов основывается в основном на организационных и административных методах.

Стратегическая работа службы персонала заключается в формировании кадровой политики учреждения – системы взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области управления персоналом, его основных форм и методов.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину. Списочная (фактическая) численность представляет собой число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2-х месяцев или для замещения отсутствующего лица – до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам нечисленного состава внешние совместители; лица, привлеченные для

разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и др.

Распределение персонала отражается, прежде всего, по участию в основных видах деятельности организации. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (производственный): лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях, в аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы.

В отдельную самостоятельную группу выделяют персонал неосновных видов деятельности (непроизводственный): работники жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы (базы отдыха, центры обучения, детские дошкольные учреждения, здравпункты и другие сопутствующие учреждения, состоящие на балансе предприятия).

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях (ремонтных, инструментальных, транспортных, складских). К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием несвязанных с основной деятельностью услуг, – дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции.

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они

объединяются в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей условно разделяют на три уровня: высший (руководство организацией в целом), средний (возглавляют основные структурные подразделения), низовой (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они подразделяются на специалистов-инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и др.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие (операторы, курьеры, архивариусы и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, то есть штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Персонал организации может быть структурирован следующим образом.

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.). Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной

деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

К правовому обеспечению системы управления персоналом, в первую очередь, относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д. [32; 38]

Правовое регулирование деятельности по управлению персоналом в учреждениях социальной защиты населения осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ и иными нормативно-правовыми актами, образующими в своей совокупности ее юридическую основу.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения являются [38]:

– правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемными работниками;

– защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Рассмотрим общие сведения о трудовом законодательстве и иных нормативно-правовых актах, содержащих нормы права в области управления персоналом.

На уровне государственного регулирования можно выделить следующие нормативные документы: Конституция РФ; Гражданский кодекс Российской Федерации; Трудовой кодекс Российской Федерации; Федеральный закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации»; Федеральный закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ; Федеральный закон РФ «Об объединениях работодателей» от 27 ноября 2002 г. № 156-ФЗ; Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 года; Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года. [1-6]

На уровне регионального регулирования – законы, постановления, распоряжения о государственной и муниципальной службе субъектов Российской Федерации:

– Закон Белгородской области «О государственной гражданской службе Белгородской области» 30 марта 2005 года № 176 (в ред. законов Белгородской области от 02.04.2010 № 336, от 30.12.2010 № 16);

– Закон Белгородской области «О муниципальной службе Белгородской области (в ред. Закона Белгородской области от 03.09.97 № 129);

– Постановление губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 г. № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области (в ред. постановления губернатора белгородской области от 03.11.2011 № 116);

– Постановление правительства Белгородской области от 09.06.2006г. № 136-пп «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Белгородской области»;

– Распоряжение губернатора области от 17.11.2011г. №816-р «О методике проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы в органах исполнительной власти, государственных органах области»;

– Распоряжение губернатора области от 24.07.2006г. №584-р «О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих Белгородской области».

Вместе с тем, есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации. В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях. В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, действуют в пределах конкретной организации. В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. Нормативно-правовые акты могут использоваться в качестве методов прямого, так и косвенного воздействия на персонал конкретной организации.

К локальным нормативным актам учреждений социальной защиты населения относятся:

Устав (положение) организации – базовый нормативный документ в работе с персоналом. Он включает задачи и виды деятельности, функции организации, определяющие состав персонала. В Уставе отражено

экономическое и правовое положение организации, характеризующее положение персонала; основные права и обязанности персонала, порядок приема и увольнения; трудовые доходы работников, гарантии по оплате труда

Положения о подразделениях и должностные инструкции – основа разграничения функций, прав и ответственности персонала. Положение о подразделении выявляет место и роль подразделения в структуре организации; увязывает функции и задачи подразделения с системой функций и задач организации.

Должностная инструкция является основным локальным организационным документом, закрепляющим статус работника, его должностные обязанности и виды работ, объем его полномочий. Кроме того, должностная инструкция регламентирует разграничение обязанностей и прав между сотрудниками структурного подразделения. В соответствии с ТК РФ работодатель обязан определить трудовую функцию работника, при приеме на работу ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы;
- юридической службой.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом учреждений социальной защиты населения – это комплекс документов организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технико-экономического характера, устанавливающих нормы, правила, требования, используемые для решения конкретных задач по вопросам управления персоналом. [9]

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для

эффективного управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов. Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают 3 группы документов:

- нормативно-справочные документы;
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
- документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся следующие:

Тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров: по категориям персонала; по уровню квалификации; по степени механизации и условиям труда и др.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом –

создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом позволяет кадровой службе организации выполнять функцию документального оформления трудовых отношений.

Основными функциями по делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате, отделе кадров и т.д.), либо быть рассредоточено по различным звеньям.

Виды документации по управлению персоналом – разделение всей кадровой документации на группы в зависимости от ее функционального назначения. Различают:

- распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом;

- персональные документы: трудовые книжки, справки с места работы, автобиографии и др.
- учетные документы: личные карточки Т-2, личный листок по учету и т.д.;
- плановые документы: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.;
- отчетно-статистические документы по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда и т.д.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые регулируют трудовой распорядок в организации.

Самым важным документом для работника является трудовой договор (контракт), заключаемый им и организацией при приеме на работу.

Контракт – срочный трудовой договор, заключенный в письменной форме. Он представляет собой соглашение между работником и организацией, в соответствии с которым тот обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку (последним трудовой контракт отличается от гражданско-правовых договоров), а организация обязуется выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством, действующими коллективными договорами и соглашениями.

Контракт содержит положения о взаимных правах, обязанностях и ответственности сторон, конкретизирует отдельные из них применительно к индивидуальному случаю.

Важнейшим организационным документом является *коллективный договор*, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений

службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, юридического отдела). Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят: положение по формированию кадрового резерва в организации; положение по организации адаптации работников; рекомендации по организации подбора и отбора персонала; положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; положение по оплате и стимулированию труда; инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев структуры управления персоналом.

Таким образом, в настоящее время в России действует новая законодательная система, которая юридически устанавливает нормы права в вопросах управления. Повышению эффективности управления персоналом способствует использование в практической деятельности нормативных документов, которые регламентируют и четко разграничивают права, обязанности и ответственность руководителей с учетом специфической особенности их деятельности в соответствии с занимаемой должностью. Такими документами являются положения, которые учитывают особенности организации труда, производства и управления.

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

2.1. Проблемы управления персоналом в УСЗН Белгородской области (на материалах социологического исследования)

Управление социальной защиты населения Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, обеспечивающим реализацию единой государственной политики в сфере социальной защиты населения.

Целью деятельности Управления является обеспечение реализации в соответствии с действующим законодательством единой государственной политики области в сфере социальной защиты населения, в том числе социального обслуживания населения, социальных выплат, опеки и попечительства.

Среди основных задач Управления: разработка путей и методов эффективного развития системы социальной защиты населения области, включая социальное обслуживание населения; общее руководство в сфере социальной защиты населения, опеки и попечительства, а также координация деятельности органов исполнительной власти Белгородской области в сфере вопросов социальной защиты населения, опеки и попечительства; реализация единой политики в области внедрения новых социальных и информационных технологий в пределах своей компетенции; реализация кадровой политики в сфере социальной защиты населения Белгородской области.

Управление организует, помимо деятельности, связанной с вопросами социальной защиты населения, опеки и попечительства: деятельность по профессиональной подготовке, переподготовке, повышению квалификации работников сферы социальной защиты населения; работу, связанную с прохождением государственной гражданской службы в Управлении,

ведением реестра государственных гражданских служащих Управления, проведением конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы; организует профессиональную подготовку работников Управления, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

В своей деятельности Управление руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, Федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, Уставом Белгородской области, законами Белгородской области, нормативными правовыми актами Губернатора Белгородской области и правительства Белгородской области, Положением об Управлении социальной защиты населения Белгородской области.

Управление возглавляет первый заместитель начальника Департамента здравоохранения и социальной защиты населения области – начальник управления социальной защиты населения Белгородской области, назначаемый на должность по представлению Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области и освобождаемый от должности правительством Белгородской области.

Начальник Управления имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности правительством Белгородской области.

Начальник управления распределяет обязанности между своими заместителями, утверждает положения о структурных подразделениях Управления, в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников Управления, а также руководителей подведомственных государственных бюджетных учреждений, заключает, изменяет, расторгает с ними трудовые договоры, решает в соответствии с законодательством Российской Федерации, Белгородской области о государственной гражданской службе вопросы, связанные с прохождением государственной гражданской службы Белгородской области в Управлении,

Решает вопросы премирования и поощрения работников Управления, налагает на них дисциплинарные взыскания в соответствии с действующим законодательством.

Общая структура Управления социальной защиты населения Белгородской области представлена на схеме «Структура Управления социальной защиты населения Белгородской области».

В Управлении социальной защиты населения Белгородской области работают 14 отделов:

- Отдел организации назначения и выплат пособий и компенсаций;
- Отдел по работе с ветеранами, инвалидами и пожилыми людьми;
- Отдел правовой работы и опеки над недееспособными гражданами;
- Отдел учреждений социального обслуживания;
- Отдел адресной поддержки населения;
- *Финансово-экономический отдел;*
- Отдел субсидий и компенсаций на оплату жилищно-коммунальных услуг;
- *Отдел организационно-аналитической работы, проектной деятельности и внутреннего контроля;*
- Отдел поддержки граждан, пострадавших от радиационных воздействий;
- Отдел по работе с ветеранами труда, общественными организациями и социальной адаптации граждан, уволенных с военной службы;
- Отдел семьи и опеки;
- *Отдел государственной службы и кадров;*
- Отдел организации закупок для государственных нужд;
- Отдел автоматизации и информационных технологий.

Утверждена
 распоряжением Правительства
 Белгородской области
 от «10» мая 2016 года
 № 206-рп

СТРУКТУРА
 управления социальной защиты населения Белгородской области



Структура и штатное расписание УСЗН Белгородской области утверждается Губернатором Белгородской области по представлению начальника Управления..

Основным подразделением, осуществляющим работу с кадрами в УСЗН, является *отдел государственной службы и кадров*. В связи с загруженностью отдела кадров работу по определению потребности в персонале, отбор и первичную профессиональную подготовку отдел государственной службы и кадров проводит совместно с руководителями отделов.

В УСЗН Белгородской области работает три категории работников:

Государственные служащие (оплата труда регулируется 79-ФЗ и Указом Президента РФ «О денежном содержании федеральных государственных служащих»).

К ним относятся: руководитель; заместители руководителя; начальники отделов; ведущие специалисты; специалисты 1 категории; специалисты 2 категории; специалисты.

Служащие (оплата труда регулируется Постановлением Правительства РФ), включают в себя: инспектора; завхоз.

Обслуживающий персонал (оплата труда производится по 1-му разряду Единой тарифной сетки) включает в себя: дворники; уборщицы; рабочие по обслуживанию здания (оплата труда производится по 3-му разряду Единой тарифной сетки); водители (оплата труда производится по 5-му разряду Единой тарифной сетки).

Анализ состава, структуры и движения кадров по УСЗН начнем с анализа обеспеченности трудовыми ресурсами. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами позволяет сделать вывод, что в 2015 г. в УСЗН недостатка ни по административно-управленческому персоналу, ни по категории госслужащих не было. Динамика численности по отношению к 2015 г. предыдущего года отражает снижение численности на 4 человека по УСЗН в целом, при этом рост численности обслуживающего персонала

составил 2 человека, а численность госслужащих снизилась на 6 человек.

Таблица 2.

Анализ обеспеченности УСЗН Белгородской области трудовыми ресурсами

Персонал	2014 г		2015 г		Соотношение численности	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Руководители	1	1	1	1	0	0
Госслужащие	60	62	58	56	-2	-6
Служащие	12	11	12	12	0	1
Обсл. персонал всего, чел	8	9	11	12	3	3
Всего по ОУФК, чел	81	83	82	81	1	-2

Анализ уровня образования сотрудников представлен в таблице 3 и на рисунке 6.

Таблица 3.

Анализ уровня образования сотрудников УСЗН

Наименование	2014 год		2015 год		Изменение за период	
	чел.	Удельный объем	чел.	Удельный объем	чел.	в % к 2014 году
Среднее	10	12,1%	8	9,9%	-2	-1,44%
Средне-специальное	18	21,7%	18	22,2%	0	0,00%
Незаконченное высшее	9	10,8%	6	7,4%	-3	-2,16%
Высшее	46	55,4%	49	60,5%	3	2,16%
Итого	83	100,00%	81	100,00%	-2	-1,44%

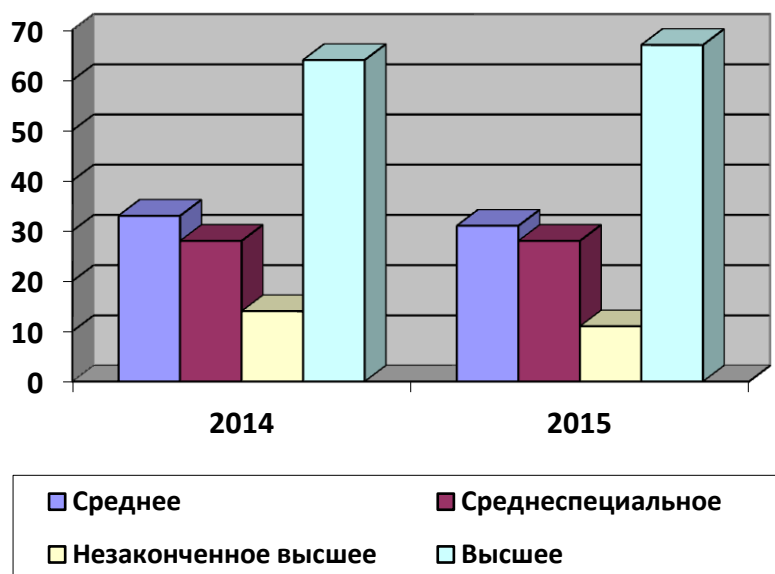


Рис. 6. Анализ уровня образования сотрудников
УСЗН Белгородской области

Анализ уровня образования можно считать удовлетворительным, но необходимо предпринимать шаги по его повышению, поскольку квалификационные требования к персоналу учреждений социальной защиты населения предполагают более высокий уровень образования, владение разнообразными профессиональными компетенциями.

Проведенный анализ трудовых ресурсов по полу и возрасту показал, что подавляющее большинство персонала УСЗН – женщины. Лишь 8% коллектива мужчины, а 92% составляют женщины. Это типичная ситуация для учреждений социальной защиты населения, гендерная асимметрия – одна из специфических особенностей системы социальной защиты населения в России, которая при неблагоприятном стечении обстоятельств в конкретном учреждении может повлечь за собой определенные межличностные проблемы взаимодействия в коллективе.

Анализ динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения. Возрастной состав УСЗН Белгородской области представлен в таблице 4.

Таблица 4.

Возрастной состав УСЗН Белгородской области

Наименование	2014 год		2015 год		Изменение 2015 г. по отношению к 2014 г.
	чел.	%	чел.	%	
От 20 до 25 лет	10	12,23%	10	10,95%	0
От 26 до 30 лет	7	22,30%	8	21,17%	1
От 31 до 35 лет	18	18,71%	15	18,25%	-3
От 36 до 40 лет	17	12,23%	20	13,87%	3
От 41 до 45 лет	14	13,67%	16	15,33%	2
От 46 до 50 лет	7	8,63%	5	10,22%	-2
От 51 до 55 лет	6	7,19%	5	5,84%	-1
Старше 55 лет	3	5,04%	2	4,38%	-1
Итого	83	100,00%	81	100,00%	-2
Средний возраст, лет	36,6		35,7		

Таким образом, средний возраст сотрудников изменился с 36,6 до 35,7 лет.

Для анализа стабильности рабочей силы и преданности (оценки лояльности) сотрудников организации исследовались следующие данные: общий стаж работы, продолжительность работы в конкретной организации (в нашем случае, в УСЗН).

Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Стаж работы сотрудников УСЗН Белгородской области

Стаж работы, в т.ч., в УСЗН	Общий стаж	
	чел.	%
до 5 лет	10	12,3%
от 5 до 10 лет	23	28,4%
от 10 до 15 лет	20	24,7%
от 15 до 20 лет	16	19,8%
более 20 лет	12	14,8%
Итого	81	100,00%

Лояльность персонала – на среднем уровне, 1/3 часть всех сотрудников указала УСЗН единственным местом работы. Однако это может быть связано с тем, что та же 1/3 часть сотрудников имеет общий стаж работы до 10 лет.

Проанализировав структуру персонала Управления социальной защиты населения Белгородской области, обратимся теперь к анализу проблем, возникающих в процессе управления персоналом учреждения.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности – свидетельство соответствия системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала.

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а, следовательно, и любого кадрового процесса являются следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры.

Кадры – главная составляющая в системе социальной работы. Это люди, работающие в учреждениях социальной защиты, выполняющие должностные задачи и наделенные для этого определенными обязанностями, правами и ответственностью.

Для наиболее успешного использования человеческих ресурсов в организации, его адаптации, карьерного роста и продвижения по службе применяется кадровый менеджмент, представляющий собой совокупность организационных, социально-психологических и психологических средств (форм и методов), позволяющих решать различные «человеческие» проблемы и задачи.

В настоящее время общепризнанной и доминирующей концепцией развития персонала является так называемая «знающе-умеющая», в которой основной упор делается на обновление, пополнение и совершенствование знаний, навыков и умений работающего.

В практике управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения существуют и в той или иной мере совершенствуются следующие системы:

1. Система развития знаний, навыков и умений (то, что присутствует у специалиста для осуществления профессиональной трудовой деятельности).

2. Система улучшения условий труда и отдыха (состояние оборудования, равномерность обеспечения заданиями, размер заработной платы, санитарно-гигиенические условия, отношения с непосредственным руководителем, возможность повышения квалификации, разнообразие труда, отношение работников организации к условиям, в которых они трудятся).

3. Система развития содержания труда (удовлетворенность от труда, практическая необходимость, полезность того, что делается сотрудниками).

4. Система развития средств труда (достаточность выделения материально-технических средств).

5. Система развития мотивации (мнения о препятствиях на пути полного использования потенциала и оптимальной эффективности труда сотрудников организации, результативности труда).

6. Система изменения оплаты труда (величина заработка, наличие дополнительных заработков, влияние размера оплаты труда сотрудников на их стремление эффективно трудиться).

7. Система социальной защиты самих «защищаемых» (необходимость выделения статуса социального работника).

8. Система психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня (наличие комнаты психологической разгрузки, организация и проведение в учреждении культурно-массовых мероприятий).

9. Система улучшения психологического климата в коллективе

(возможность проведения отпуска совместно с коллегами, мнения о коллегах).

Анализ этих систем показывает, что развитие персонала связано со всеми составляющими процесса труда, а именно: сам «человек работающий», условия, выполняемая работа, средства труда, мотивация (включая оплату), соцзащита, возможность психологического восстановления, климат в группе, коллективе.

В Управлении социальной защиты населения Белгородской области был проведен социологический опрос среди специалистов по социальной работе, служащих и государственных служащих, не занимающих руководящие посты.

Цель данного опроса – выявление проблем управления персоналом в УСЗН Белгородской области.

Социологический опрос проводился в форме анкетирования по вопросам, сгруппированным в 9 систем, с целью получения ответов, раскрывающих особенности системного подхода в развитии персонала социального учреждения. Ответили на вопросы 42 респондента, из них 7, 1 % - мужчины.

В ходе обработки и анализа анкетных данных было выявлено, что по системе развития знаний, умений и навыков у специалистов по социальной работе есть все возможности для регулярного повышения квалификации, переобучения (табл. 6).

Таблица 6.

Распределение ответов на вопрос «Как вы оцениваете возможности повышения квалификации, созданные для работников Вашего учреждения? (в %)

23%	отличные
38%	хорошие
33%	удовлетворительные
6%	неудовлетворительные
0%	затрудняюсь ответить

В последнее время появилось больше вариантов для получения высшего образования (в том числе, и второго), а также есть возможность дополнительного повышения квалификации. Понятно, что это зачастую вызвано осознанием людьми того, что больше знаний, умений и навыков дают более разнообразные шансы для продвижения по карьерной лестнице.

Видим, что в управлении созданы условия для повышения квалификации персонала, как неудовлетворительные их оценили только 6 % респондентов. Хотя личный опыт магистранта показывает, что не всегда имеется возможность делать это с отрывом от производства.

Повышали свою профессиональную квалификацию за последние два года 46% респондентов.

Анализируя систему улучшения условий труда и отдыха и развития содержания труда, мы выяснили степень удовлетворенности условиями труда, заработной платой, сложившимися взаимоотношениями в системе «начальник-подчиненный» и субъективную оценку респондентами «своего места в учреждении».

На вопрос «Укажите, пожалуйста, в какой степени вы удовлетворены отношениями с непосредственным руководителем?» (система улучшения условий труда и отдыха) почти все служащие ответили положительно (полностью удовлетворены - 29%, пожалуй, удовлетворены - 31%), так как состав сотрудников в управлении небольшой, работа выполняется четко в соответствии с должностными обязанностями, все работают согласованно (таблица 7).

Таблица 7.

В какой степени Вы удовлетворены взаимоотношениями (%)?

	Удовлетворены (полностью удовлетворен и скорее удовлетворен)	Недостаточно удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
С коллегами по работе	27%	48%	12%	13%
С непосредственным	60%	28%	3%	9%

руководителем				
С руководством учреждения	77%	18%	2%	3%

Тогда как степень удовлетворенности непосредственно с коллегами существенно снижен: недостаточно удовлетворены и не удовлетворены взаимоотношениями с коллегами 60% сотрудников. На наш взгляд, это связано с гендерной спецификой кадрового состава, подавляющее большинство которого составляют женщины.

В отношении удовлетворенности заработной платой мнения респондентов распределились следующим образом: считают ее ниже средней по региону 69%, 84% не удовлетворены получаемой заработной платой и считают ее неадекватной физическим и интеллектуальным затратам (табл. 8)

Таблица 8.

На Ваш взгляд, заработная плата в Управлении:

1%	значительно выше средней по региону
4%	несколько выше средней по региону
5%	адекватна средней зарплате в регионе
14%	несколько ниже средней по региону
55%	значительно ниже средней по региону
10%	затрудняюсь ответить

Сводная таблица удовлетворенности по основным показателями деятельности учреждения представлена ниже.

Таблица 9.

В какой мере Вас удовлетворяет (дайте ответ по каждой строчке):

	Вполне удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
Заработная плата	15%	37%	47%	1%
Материальные поощрения за выполнение своих обязанностей	18%	50%	37%	5%
Моральные поощрения за труд	47%	18%	31%	4%
Условия организации труда	37%	43%	15%	5%

Стиль управления в учреждении	28%	40%	27%	15%
Морально-психологический климат коллектива	36%	32%	17%	15%

Видим, что проблемными в отношении удовлетворенности персонала являются заработная плата (84%), система материальных и моральных поощрений (87% и 49% соответственно), стиль управления (67%), требует корректировки морально-психологический климат в коллективе (49%).

Несмотря на высокую степень неудовлетворенности заработной платой, в целом служащие УСЗН Белгородской области удовлетворены (63%) своим трудом (табл. 10) (система развития содержания труда). Это означает их умение достигать поставленных целей в соответствии с возложенными на них трудовыми обязанностями и имеющимся уровнем знаний, умений и навыков.

Таблица 10.

Распределение ответов на вопрос «Какова степень Вашей удовлетворенности от работы?» (в %)

17%	полностью удовлетворен
46%	скорее удовлетворен
22%	скорее неудовлетворен
8%	полностью неудовлетворен
7%	затрудняюсь ответить

Конкретизируя грани удовлетворенности работой, мы выявили, с какими трудностями, в первую очередь, сталкиваются специалисты и как они оценивают свою работу в целом. Так, основные причины неудовлетворенности кроются, безусловно, в низком уровне заработной платы (34%), связаны с большим объемом работы (45%) и кроются во взаимоотношениях с коллегами и представителями управленческого штата (18%).

Таблица 11.

Если бы вы собирались сменить место работы, то чем это было бы вызвано?
(% от количества ответивших на вопрос)

34%	низкой заработной платой
45%	высоким объемом работы
11%	плохими отношениями с коллегами
7%	плохими отношениями с начальством
3%	высокой эмоциональной напряженностью выполняемой работы

Несмотря на имеющиеся проблемы, более половины респондентов считают свою работу интересной и творческой, но напряженной и требующей высоких психологических затрат. Лишь для 7% опрошенных специалистов работа спокойная и не требует особого напряжения.

Таблица 12.

Как бы Вы охарактеризовали выполняемую Вами работу?

53%	работа интересная, требующая смекалки, творческого поиска
7%	работа спокойная, не требующая особого напряжения
27%	работа монотонная, однотипная, скучная
10%	работа тяжелая, неинтересная
3%	другое

Блок вопрос по системе развития мотивации показал, что в целом ничто не препятствует эффективности и результативности профессиональной деятельности специалистов. Да, действительно, социальными работниками скорее становятся по призванию, чем по чьей-то воле. Специалисты по социальной работе, невзирая на все трудности, отдают себя служению другим людям. Трудности в основном связаны с высокой эмоциональной нагрузкой в процессе выполнения поручений, объемом работы и материальными проблемами.

Большинство сотрудников (71%) полагают, что справляются со своими должностными обязанностями с незначительными промахами и ошибками в работе.

Тем не менее, снижать общую мотивацию к профессиональной деятельности может психологический фактор ощущения низкой заинтересованности в специалистах со стороны руководства. Это

подтверждает ответ на вопрос о степени заинтересованности управления в своих сотрудниках. Так только 35% респондентов указало на высокую заинтересованность управления в существующих кадрах. 43% считают, что управление в них не заинтересовано (табл. 13).

Таблица 13.

Как Вы думаете, насколько Управление заинтересовано в своих сотрудниках?

7%	очень заинтересовано
28%	заинтересовано
31%	недостаточно заинтересовано
12%	вообще не заинтересовано
20%	затрудняюсь с ответом
2%	другое

В связи с этим, свою позицию в управлении считают недостаточно надежной 25% респондентов. Можно предположить, что удовлетворенность работой у этих респондентов невысока, что при малейшей возможности может повлечь за собой переход на более привлекательную работу.

Таблица 14.

Ваша позиция в Управлении:

42%	надежна
29%	скорее надежна
16%	скорее ненадежна
9%	ненадежна
5%	затрудняюсь ответить

Немаловажное значение для анализа удовлетворенности персонала работой и косвенно сложившейся системой управления персоналом имеет анализ движения рабочей силы (табл. 15).

Таблица 15.

Анализ движения рабочей силы (чел.)

№ п/п	Показатели	Годы	
		2014	2015
	А	1	2
1	Количество принятого на работу персонала	9	13
2	Количество уволившихся работников в том числе:	7	10

3	по собственному желанию	5	9
4	за нарушения трудовой дисциплины	1	-
5	Средняя списочная численность персонала	83	81
6	Коэффициент оборота по приему:	0,151	0,182
7	по выбытию	0,209	0,234
8	Коэффициент текучести	0,158	0,197

Для характеристики движения рабочей силы в работе был проведен расчет следующих показателей:

- коэффициент оборота по приёму - K_{np} ;

$$K_{np} = N_{\text{прин}} / N_{\text{ССЧ}},$$

где $N_{\text{прин}}$ - общее количество принятых на работу работников;

$N_{\text{ССЧ}}$ - среднесписочная численность работников.

2014 год: $K_{np} = 21/139=0,151$.

2015 год: $K_{np} = 25/137=0,182$.

- коэффициент оборота по выбытию- K_g ;

$$K_g = N_{\text{увол}} / N_{\text{ССЧ}},$$

где $N_{\text{увол}}$ - общее количество уволившихся работников.

2014 год: $K_g = 29/139=0,209$.

2015 год: $K_g = 32/137=0,234$.

Характеристика движения кадров по коэффициентам оборота не раскрывает причин выбытия, поэтому движение рабочей силы мы проанализировали ещё и с точки зрения текучести, которая характеризует уровень организации труда и социально-психологический климат в коллективе учреждения. Она характеризуется коэффициентом текучести - $K_{тек}$:

$$K_{тек} = (N_{\text{соб}} + N_{\text{дисц}}) / N_{\text{ССЧ}},$$

где $N_{\text{соб}}$ - общее количество уволившихся по собственному желанию работников;

$N_{\text{дисц}}$ - общее количество уволившихся за нарушение дисциплины

2011 год: $K_{\text{тек}} = (17+5)/139=0,158$.

2012 год: $K_{\text{тек}} = (21+6)/137=0,197$.

Незначительный, но рост коэффициентов оборота по приему, выбытию и текучести позволяет констатировать, что в учреждении недостаточно эффективно проводится мотивационная политика.

Анализ причин текучести позволяет сделать вывод, что группа стабильных и удовлетворенных сотрудников составляет 35 % от всех опрошенных. Удовлетворенных, но предпочитающих поиск работы в настоящее время – 24 %. Группа сотрудников, неудовлетворенных и не занимающихся поиском работы, составила 21%. Группа мобильных сотрудников, испытывающих неудовлетворенность своей деятельностью в компании и предпринимающих активный поиск нового места работы, составила 20% опрошенных сотрудников. Графически анализ удовлетворенности сотрудников представлен на рис.7.

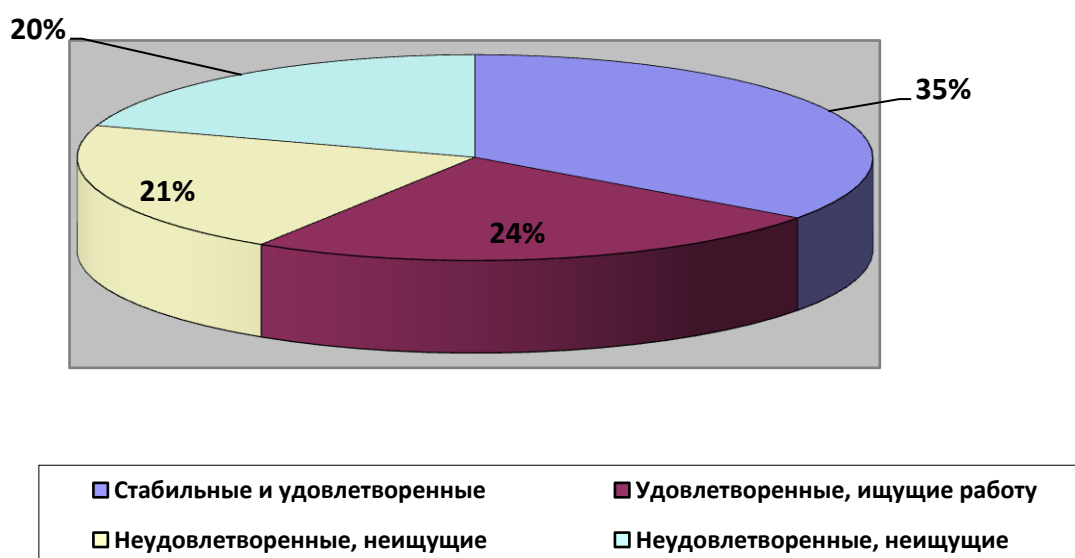


Рис.7. Анализ удовлетворенности сотрудников УСЗН Белгородской области

Чтобы выбрать мотивационные действия, нужно провести оценку

мотивационной среды, которая создает необходимые стимулы для эффективной работы персонала и достижения целей УСЗН. Анализ мотивации персонала необходим для детальной работы над повышением эффективности системы управления персоналом в целом, и управлением текучестью персонала, в частности.

Для изучения особенностей мотивации специалистов нами была использована методика Ш. Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности». В исследовании участвовали 42 сотрудника, представлявшие разные отделы управления.

Анализ мотивационного профиля сотрудников УСЗН Белгородской области показал, что наибольшая потребность у них существует в следующих параметрах (рис. 8).

- материальном стимулировании;
- возможности обучения и переподготовки;
- быстрой адаптации;
- самосовершенствовании.

Таким образом, направлением совершенствования системы управления персоналом УСЗН Белгородской области является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы материального стимулирования служащих, программ обучения, переподготовки и адаптации сотрудников организации.



Рис. 8. Мотивационный профиль персонала УСЗН Белгородской области

Анализ психологического климата в учреждении показывает в целом благоприятную картину: 43% респондентов считают, что климат в коллективе благоприятный, отношения хорошие, на проблемы во взаимоотношениях указали 12 % опрошенных. Мы указывали, что это может быть связано с гендерной структурой учреждения, в которой преобладают женщины, а общеизвестно, что работать в женском коллективе сложно. В связи с этим, можно предпринять некоторые усилия в плане коррекции взаимоотношений и формирования микроклимата в коллективе.

Среди факторов, которые могут оказывать влияние на создание и поддержание хороших отношений между членами коллектива, респонденты отметили справедливое использование материальных и моральных поощрений (78%), коллективное обсуждение и принятие решений (43%), налаженность трудового процесса (30%), хорошие отношения с администрацией (23%) (табл. 16, 17)

Таблица 16.

Как, по Вашему мнению, можно охарактеризовать взаимоотношения в Вашем коллективе в целом?

5%	полная доброжелательность и взаимопомощь
38%	отношения, в основном, хорошие
17%	отношения в основном безразличные
12%	очень нервные отношения
8%	другое
20%	затрудняюсь ответить

Таблица 17.

Какие из перечисленных ниже факторов, по Вашему мнению, имеют наибольшее значение для создания и поддержания хороших отношений между членами вашего коллектива (выберите не более трех вариантов):

30%	бесперебойность (налаженность) трудового процесса
23%	хорошие отношения с администрацией
15%	продвижение по служебной лестнице членов коллектива
43%	коллективное обсуждение и принятие решений
78%	справедливое использование материальных и моральных поощрений
10%	затрудняюсь ответить

Специалисты по социальной работе в ответах на вопросы по системе психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня отвечают однозначно, то есть на вопрос о наличии комнаты психологической разгрузки дали отрицательный ответ (100% опрошенных), а по вопросу о проведении культурно-массовых мероприятий – положительный (100% опрошенных). Учитывая напряженный характер деятельности сотрудников управления», связанный с физическими, эмоциональными и психологическими нагрузками без возможности отдохнуть и разгрузиться, данную систему все же следует отнести к неблагоприятно развивающимся системам, несмотря на то, что в данном учреждении регулярно проводятся культурно-массовые мероприятия. Для качественного (эффективного) труда на благо лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, важно постоянно получать психологическую разгрузку, снимать напряжение. В данной ситуации уместной могла бы стать организация системы психологических

групповых тренингов для сотрудников. Такая мера в какой-то мере может компенсировать отсутствие комнаты психологической разгрузки.

Итак, системы, связанные с улучшением условий труда и отдыха, развитием средств труда, развитием мотивации, изменением оплаты труда, психологической разгрузкой и снятием напряжения после трудового дня развиты в недостаточной степени или являются неблагоприятно развивающимися. Это обусловлено неоднозначностью статуса «социального работника», отсутствием возможности получить психологическую разгрузку после трудового дня и использовать все возможные средства, в том числе технические, для наиболее эффективного осуществления трудовой деятельности по своему функциональному назначению.

Таким образом, анализ проблем управления персоналом в УСЗН Белгородской области позволил нам выявить некоторые проблемы, связанные с кадровым обеспечением социальной работы в целом:

1) подбор эффективного персонала для социальных учреждений: система профессионального образования выпускает достаточное количество квалифицированных специалистов, но уровень зарплат, неадекватный сложности работы и эмоциональному напряжению, отталкивает выпускников от бюджетных учреждений;

2) обучение и повышение квалификации специалистов: явно проявляется незаинтересованность руководителей в обучении персонала с отрывом от процесса; стажеры, не имеющие специального образования, для социальной работы также не редкость;

3) мотивация персонала социальных учреждений: большинство руководителей не имеет финансовой возможности для материального стимулирования сотрудников, что с низким уровнем зарплат демотивирует персонал и приводит к вымыванию квалифицированных кадров, недостаточное внимание уделяется в управлении такому ресурсу, как моральное стимулирование специалистов;

4) аттестация персонала часто носит формальный характер (на уровне

учреждений), не полностью реализуя свою мотивирующую и контрольную функции.

Имидж социальной работы в российском обществе не развивается, имеет негативную окраску, стереотипизирован («покупка бабушкам продуктов»). Отсутствует целенаправленная работа государственных структур в направлении формирования благоприятного образа социальной работы в общественном сознании.

Опрос специалистов по социальной работе УСЗН Белгородской области позволил определить степень развития каждой из систем в общей системе управления персоналом.

Так, по результатам опроса все девять систем можно сгруппировать в два блока.

Первый блок – благополучно развивающиеся системы - развитие знаний, навыков и умений персонала; содержание труда; психологический климат в коллективе.

Второй блок – неблагополучно развивающиеся системы - улучшения условий труда и отдыха; развития средств труда; развития мотивации; изменения оплаты труда; психологической разгрузкой и снятием напряжения после трудового дня.

Доминирующими системами развития персонала УСЗН являются первая, третья и девятая. Это объясняется следующими обстоятельствами. Во-первых, в последнее время появились большие возможности для получения высшего образования (в том числе и второго), повышения квалификации. Хотя само по себе увеличение количества дипломов, сертификатов и свидетельств «об окончании» у работников только с формальной точки зрения говорит о развитии персонала. Нами не выявлялись оценки (мнения) специалистов данного учреждения относительно качества обучения и изменений их уровня знаний, навыков и умений.

Во-вторых, содержание труда, выполняемого различными работниками управления, более или менее отстоялось в связи со становлением самой системы как сферы трудовой занятости. Однако наряду с этим общим процессом есть типичные проблемы, например, более точное распределение должностных задач, обязанностей и прав; исключение дублирования при выполнении функций или, к примеру, усталость, наступающая от физических и психологических нагрузок.

В-третьих, для специалистов по социальной работе посильной для решения оказалась проблема улучшения психологического климата в коллективе. Это вполне объяснимо, так как постоянно трудиться в психологическом дискомфорте оказывается довольно тяжело и люди стремятся привести в действие неформальные рычаги влияния на отношения между собой, чтобы вывести их на более высокий или по крайней мере «компромиссный» (уступки) или «толерантный» (терпимость друг к другу во взаимоотношениях) уровни.

Что и следовало ожидать, во втором блоке (неблагополучно развивающиеся системы) оказалась система изменения оплаты труда. К сожалению, размер вознаграждения рядовых специалистов по социальной работе оставляет желать лучшего, не в пример той ситуации, что есть в высокоразвитых странах. Будем надеяться, что экономический рост России, удвоение его ВВП и развитие малого и среднего бизнеса позволят нынешним и будущим властям увеличить расходы на социальные нужды в государственном бюджете, как это можно наблюдать, например, в скандинавских странах, где, несмотря на то, что живет небольшое количество людей, очень развита экономика и существуют большие расходы в социальной сфере.

Мнение служащих о необходимости выделения статуса социального работника свидетельствует об их стремлении и желании защитить не только других, но и самих себя. К сожалению, в последнее время наблюдается снижение престижа профессии социального работника из-за неверных

представлений о сущности и специфике деятельности по оказанию помощи и поддержки лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации. Социальная работа как деятельность в теории существенным образом отличается от практики. Сегодняшний статус специалистов по социальной работе, трудящихся в учреждениях социальной защиты, социального обеспечения и обслуживания, можно оценить с помощью таких переменных, как квалификация (категория), уровень образования, оценка важности трудовых ценностей, условия успешности трудовой жизни, мотивы выбора профессии и соответствие профессии имеющемуся на данный момент образованию.

Социологическое исследование показало, что эффективность управления персоналом УСЗН Белгородской области, во-первых, зависит от материального стимулирования, так как служащие не довольны своей заработной платой; во-вторых, зависит от системы повышения квалификации, переобучения, что дает служебный рост, повышение в должности; в-третьих – от хороших отношений в коллективе, от слаженной работы, от четкого выполнения своих должностных обязанностей. И только в последнюю очередь на эффективность управления персоналом, по мнению служащих, влияет возможность проявления инициативы, творчества на рабочем месте.

Данное исследование позволило определить, какие критерии являются наиболее важными в эффективности управления персоналом. Это дает возможность управленческому звену учреждения узнать сильные и слабые стороны своих подчиненных для создания более эффективной системы управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вместе с тем необходимо четко планировать, организовывать и контролировать деятельность молодых

специалистов в целях их успешной адаптации в коллективе для дальнейшей плодотворной трудовой деятельности по социальной поддержке и защите лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Сегодня для эффективной деятельности управления социальной защиты населения требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Значимую роль в повышении эффективности управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения и получении качественного результата самого социального обслуживания, играет человеческий фактор, необходимость обоснованного, целенаправленного воздействия на который становится все более очевидной.

2.2. Концепция управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения

Кадровая работа в учреждениях социальной защиты населения, несмотря на достаточную результативность, все же имеет потенциал для совершенствования.

Обозначим несколько направлений, которые, с нашей точки зрения, в своей совокупности, могут служить основой для построения оптимальной модели кадровой работы УСЗН Белгородской области:

1. Модернизация сущности кадровой работы в учреждениях социальной защиты населения.

Полагаем, что само восприятие сотрудника кадровой службы нуждается в трансформации. В.Ю. Туранин предлагает следующую

характеристику HR-менеджера: «кадровик – это скаут, который должен искать необходимые для исполнения конкретных задач кадры. В этой связи, кадровая работа не должна быть привязана к рабочему месту, сотруднику кадровой службы должны быть вменены в обязанности поисковые функции. Данная работа может проводиться в вузах, на предприятиях, в учреждениях, а также, к примеру, на научно-практических конференциях или семинарах».

[47] Необходимо отслеживать кадровый потенциал, анализировать жизненный путь, убеждения, репутацию, знания и умения потенциального кандидата, а, в случае заинтересованности в данной кандидатуре, мотивировать для вступления в должность. Такой подход к кадровой работе позволит привлекать в УСЗН действительно лучшие кадры.

В этой связи, можно использовать новое понятие – «кадровый скаутинг» в работе кадровых служб органов государственного управления, то есть деятельный поиск и отбор кадров для государственной службы.

2. Совершенствование существующих подходов к формированию кадрового резерва управленческих кадров.

Формирование кадрового резерва управленческих кадров в каждом регионе имеет свои специфические черты. Они отражены, прежде всего, в нормативных актах субъектов Российской Федерации, регулирующих общественные отношения, связанные с управлением государственной службой.

Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе Белгородской области осуществляется в соответствии с Постановлением губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 года № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области». [5] Основной целью формирования и использования кадрового резерва в Белгородской области является своевременное обеспечение гражданской службы области высококвалифицированными кадрами. Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в орган государственной власти заявлений от гражданских служащих и граждан.

Общим правилом является включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, умений и навыков.

В особенностях формирования кадрового резерва нет единства, также как нет унифицированного подхода и в методологии формирования кадрового резерва на региональном уровне, численного состава резервистов, порядка включения и исключения из кадрового резерва. В связи с этим, в настоящее время все-таки необходима унификация методологических, организационных и нормативных подходов в различных субъектах Российской Федерации к формированию кадрового резерва управленческих кадров.

3. Применение инновационных кадровых технологий.

Следует заметить, что наряду с традиционными кадровыми технологиями, такими, как: профессиональный отбор, кадровый резерв, испытательный срок, стажировка, конкурс на замещение должностей, квалификационный экзамен, аттестация, необходимо использовать и те кадровые технологии, которые принято называть инновационными. Обратим внимание на концепцию М.А. Асланова, в соответствии с которой все кадровые технологии подразделяются на традиционные и инновационные. Последние, в свою очередь, подразделяются на инновационные технологии формирования кадрового потенциала в органах государственной власти и инновационные технологии повышения эффективности работы с кадрами [44].

К первой группе можно отнести:

– технология ассесмента, которая используется для отбора, обучения и развития персонала и в настоящее время считается в развитых странах одной из лучших процедур в оценке и подборе кадров. Как отмечает М.А. Асланов,

«суть данного метода заключается в том, что испытуемый выполняет ряд упражнений по ключевым аспектам в данном роде деятельности, в которых проявляются его знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально сформированным оценочным шкалам. На основании полученных оценок делается вывод о степени пригодности кандидата к данной работе, о его продвижении по службе и т. п.» [45];

– технология аутплейсмента, которая используется в тех случаях, когда необходимость увольнения сотрудников вызвана реорганизацией, сокращением штата или ликвидацией организации. В процессе аутплейсмента проводится консультирование работодателя и сотрудника в целях предотвращения конфликтов; осуществляется оказание помощи работнику в составлении стратегии поиска новой работы;

– технология полиграфа, которая состоит в том, что испытуемому предъявляется серия вопросов, характерных для той или иной конкретной ситуации и параллельно регистрируются несколько физиологических параметров проверяемого. По итогам регистрации делается вывод о степени правдивости ответов испытуемого на заданные ему вопросы.

Ко второй группе можно отнести:

– антикоррупционные технологии (антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов и их проектов; контроль за соответствием между доходами, расходами и размерами имущества чиновников; обеспечение доступа к информации о деятельности государственных органов, например, при организации государственных закупок);

– информационные технологии (электронное управление организационной структурой и штатным расписанием, электронное планирование должностного роста и работа с кадровым резервом). В качестве конкретного примера следует указать на разработку и открытие в Интернете Федерального портала управленческих кадров [55]. Считаем, что такой опыт можно транслировать и на региональном уровне;

– компетентностный подход, основная идея которого состоит в переходе от концепции квалификации к концепции компетенций, которая применима как к персоналу, так и к деятельности самих организаций в экономике и социальной сфере. Как справедливо подчеркивается в литературе, «узкая квалификация теряет свою ценность. На смену ей приходит компетенция - обладание широким диапазоном знаний и опытом, позволяющим переносить их из одной области профессиональной деятельности в другую с минимальными затратами времени и средств на переподготовку» [49].

4. Совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Очевидно, что существующие программы подготовки и профессионального развития государственных служащих нуждаются в постоянной модернизации. Это касается, в том числе, и образовательного процесса в вузе.

Необходимо корректировать существующие и разрабатывать новые учебные планы и учебные программы для подготовки государственных гражданских служащих и подготовки управленческих кадров для предприятий и организаций. В этой связи возможна разработка модельной рабочей программы дисциплины «Организационно-правовые особенности кадровой работы органов и учреждений социальной защиты населения», которая может быть внедрена в процесс подготовки магистрантов по программе «Управление социальной работой».

5. Обновление и ротация состава государственных служащих.

Отметим, что во многих субъектах Российской Федерации, в том числе, и в Белгородской области, проводятся ротация и обновление кадрового состава государственных служащих.

6 Социологическая оценка влияния различных негативных факторов на работоспособность, умственное, психическое и нравственное состояние специалистов учреждений социальной защиты населения.

Сотрудники кадровых служб должны быть модераторами социологических опросов среди служащих, определяя «болевы точки» прохождения государственной службы, ведь большинство из них действительно работают с большой отдачей, и хотят принести пользу обществу. Особенно важно выявлять влияние различных негативных факторов на работоспособность, умственное, психическое и нравственное состояние работников.

7. Методическое и научно-практическое обеспечение формирования кадрового потенциала в учреждениях социальной защиты населения Белгородской области.

Полагаем, что необходимо разработать программу развития кадрового потенциала в учреждениях социальной защиты населения Белгородской области, которая должна иметь четкую структуру и определенные показатели оценки и планирования деятельности государственных служащих, дифференцированных в зависимости от вида структурного подразделения учреждения.

Анализ практики реализации кадровой работы на региональном уровне, а также проблем, возникающих в данной сфере, позволил выделить несколько направлений, которые могут служить основой для построения оптимальной модели управления персоналом учреждений социальной защиты населения:

- модернизация сущности кадровой работы в учреждениях социальной защиты населения;
- совершенствование существующих подходов к формированию кадрового резерва управленческих кадров;
- применение инновационных кадровых технологий;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих;
- обновление и ротация состава государственных служащих;

– социологическая оценка влияния различных негативных факторов на работоспособность, умственное, психическое и нравственное состояние работников региональных органов государственного управления;

– методическое и научно-практическое обеспечение формирования кадрового потенциала в учреждениях социальной защиты населения региона.

Необходимо изменить само восприятие сотрудника кадровой службы, задача которого искать необходимые кадры для исполнения конкретных задач. В этой связи, кадровая работа не должна быть привязана к рабочему месту, сотруднику кадровой службы должны быть вменены в обязанности поисковые функции.

В кадровой работе, наряду с традиционными, следует использовать и инновационные технологии: формирования кадрового потенциала, повышения эффективности работы с кадрами.

Кадровая работа должна быть сопряжена с обновлением и ротацией состава государственных служащих, кадровик должен быть модератором социологических исследований среди сотрудников учреждений социальной защиты населения. Необходимо активное методическое и научно-практическое обеспечение формирования кадрового потенциала в учреждениях социальной защиты населения.

На основе проведенного социологического исследования мы разработали концепцию управления персоналом УСЗН Белгородской области.

Целью данной концепции является совершенствование управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения Белгородской области.

В целях приведения в соответствие политики управления человеческими ресурсами с задачами становления и развития учреждения, направленными на снижение затрат, на службы управления человеческими ресурсами могут быть возложены следующие дополнительные функции.

1. *Анализ изменений на рынке труда.* Информационное и аналитическое обеспечение руководства по внутрифирменным тенденциям использования человеческих ресурсов. Оценка ситуации на рынке труда в

разных регионах страны, связанная с демографическими и миграционными сдвигами, имеющими существенное значение для региона.

2. *Создание интегрированной информационной системы по человеческим ресурсам* через объединение баз данных учреждений социальной защиты населения области. Выпуск информационно-аналитического бюллетеня. Обеспечение всех учреждений социальной защиты населения необходимым количеством и качеством человеческих ресурсов; расчет прогноза потребности в человеческих ресурсах, исходя из стратегии развития системы социальной защиты населения в области; подбор специалистов; обследование рабочих мест и условий труда, маркетинг рабочей силы.

3. *Массовая подготовка, переподготовка и повышение квалификации всех категорий работающих*, вызванная воздействием рыночных отношений, инфляцией, быстроменяющимся законодательством, сменой ценностных ориентаций работников.

4. *Социальная деятельность* в учреждениях социальной защиты населения. Создание мотивационного механизма работников на высокопроизводительный труд, управление дисциплинарными отношениями. Выявление и устранение недостатков в формировании социально-психологического климата. Социально-психологическая диагностика. Анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных. Управление производственными и социальными конфликтами и стрессами. Мониторинг социально-трудовой сферы, социологические исследования.

5. *Координация работы отделов, деятельность которых непосредственно связана с управлением персоналом.*

6. *Периодическая оценка человеческих ресурсов, аттестация, проведение необходимых перестановок, перемещения, разработка программ планирования карьеры и развития человеческих ресурсов.*

Кроме того, на службы по управлению человеческими ресурсами возлагаются новые функции: организация оплаты труда; аттестация рабочих мест; оценка результатов и затрат труда; определение структуры оплаты труда; определение структуры льгот; системы показателей труда, а также реализация ключевых программ, от которых во многом зависит успех общей политики управления человеческими ресурсами.

Основу предлагаемой нами концепции развития системы управления персоналом в УСЗН Белгородской области составляют объективные и субъективные динамические характеристики, учитывающие внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на функционирование учреждения.

Концепция управления персоналом в УСЗН Белгородской области базируется на:

- признании взаимосвязей и взаимозависимостей организации с окружающей средой (объективные факторы);
- активизации внутреннего (кадрового) потенциала (субъективные факторы) Управления для достижения целей учреждения за счет создания благоприятной атмосферы в коллективе, формирования корпоративной культуры, повышения культуры делового общения (интегральные факторы);
- повышении организационного статуса кадровой службы за счет координации взаимодействия с отделами организационно-аналитической работы, проектной деятельности и внутреннего контроля, финансово-экономическим и другими подразделениями, которые также выполняют функции управления персоналом;
- расширении круга функций службы управления персоналом: от чисто кадровых вопросов к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, формированию корпоративной культуры, оптимизации внутрикорпоративных коммуникаций, что позволит на высоком уровне реализовывать кадровую политику по управлению персоналом учреждений социальной защиты населения.

Основой разработки концепции управления персоналом послужили:

- конкретизация терминов «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «учет индивидуальных особенностей личности работника»;

- изучение внешней среды, которая выдвигает необходимость учета новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей социальных услуг в стратегическом развитии учреждения и предполагает принципиально новую модель поведения персонала, повышающую качество предоставляемых услуг и обслуживания потребителей и культуру делового общения;

- выявление закономерностей системы управления персоналом, определение принципов управления персоналом, в том числе, управления человеческими ресурсами;

- учет объективных, субъективных и интегральных факторов в управлении персоналом.

Необходимость учета объективных, субъективных и интегральных факторов обусловлена современными требованиями к управлению персоналом, которые базируются на стратегии организации и внутрифирменного обследования (диагностики).

Выдвигаемое требование учета особенностей внешней среды (экономической, политической, социальной ситуации) определяет взаимовлияние всех организационных подсистем (в том числе, маркетинговой подсистемы) и формируют цели и задачи персонала. Определение и исследование интегральных, субъективных и объективных факторов управления персоналом позволяет проводить более глубокую аналитическую оценку труда работников, прогнозировать их развитие и создавать более эффективную систему материального стимулирования.

Понятие «человеческие ресурсы» (потенциал) объясняет природу ресурсной энергии сотрудников и позволяет выдвинуть специфические принципы управления человеческими ресурсами.

Выделение и исследование субъективных факторов в управлении персоналом раскрывают природу ресурсной энергии сотрудников, сущностные особенности специфических групп показателей, вытекающие из законов развития общества, организации и личности работника, и являются перспективными подходами в управлении персоналом.

Предлагаемая нами концепция создает преимущества в управлении персоналом, заключающиеся в разработке стратегической программы, структурной реорганизации и развитии персонала, в увязывании целей, задач и квалификационных требований к конкретному рабочему месту с методикой оценки результатов и порядка оплаты труда.

Концепция опирается на систему следующих фундаментальных принципов:

1. Направленность всех мероприятий в организации на повышение производительности труда персонала и на всестороннее развитие личности специалиста.

2. Системность и комплексность воздействий (экономических и социальных) в процессе управления персоналом, осуществление мероприятий по ее совершенствованию и повышению уровня ее информационной и научной обоснованности.

3. Изучение, распространение и использование моделей передового отечественного и зарубежного опыта с целью обеспечения кадрами, организацией их эффективного использования, профессионального и социального развития.

4. Экспертиза и учет внешней среды в соответствии с периодом жизненного цикла, инновационным проектированием и планированием, внедрением приоритетного проекта и оперативного управления персоналом.

5. Рациональное сочетание элементов всех подсистем организации, приводящее к увеличению эффекта синергии и координации.

6. Целевая специализация, кооперация и многовариантность в деятельности работников.

7. Непрерывное взаимодействие и взаимовлияние руководителя и подчиненных в целях повышения эффективности совместной деятельности.

8. Источником развития системы управления персоналом выступает противоречие между целями работодателей и целями ее работников, которое проявляется в несоответствии требований к должностным обязанностям работников со стороны работодателя и удовлетворенностью людей, в ней работающих; несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и иным условиям производства и т.д. Разрешение этих противоречий возможно при условии изменения сложившейся структуры, в частности, в плане организации взаимодействия отделов, обеспечивающих в учреждении различные функции управления персоналом, изменения целей управления персоналом и перехода системы управления персоналом в новое качество.

Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое качество, отвечающее требованиям рынка, составляет развитие системы управления персоналом и включают, на наш взгляд, следующие компоненты (схема 2).

Схема 2.



Как видим, эффективность управления персоналом достигается приведением в полное соответствие с требованиями рынка существующих в учреждении целей, форм, методов, процедур работы с персоналом, изменением целей, функций и задач, а также координации деятельности

отделов, обеспечивающих реализацию функций управления; но главное отличие управления персоналом заключено в том, что используется потенциал личности работника, потенциал команды и целостный социально-корпоративный потенциал (культура, деловое общение).

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения. Цели и задачи закономерно определяют все последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами: содержание, формы и методы деятельности работников в организации, обеспечивают полноту управленческих решений, постоянно ориентируют персонал на такую деятельность, которая целостно бы влияла на социально-экономические результаты.

Схема 3.



В том случае, когда цели, задачи, содержание управленческого процесса составляют целостную логическую цепочку, когда руководитель может выбрать наиболее рациональные, известные науке и практике, варианты и рассчитывать на достижение результатов, можно говорить о закономерностях управления.

Выявленные закономерности обосновывают принципы и методы развития системы управления персоналом в организации, а также особенности развития системы управления персоналом в производстве и торговле в условиях рыночной экономики и позволяют сделать вывод о том, что в современных условиях общей стратегии выживания и развития организаций в конкурентной борьбе должна соответствовать персонал-стратегия участия каждого сотрудника в поиске новых решений.

Модель стратегического управления персоналом УСЗН исходит из стратегических целей организации, функционирующей в условиях переходной экономики, и может быть представлена в следующем виде (схема 4).

Основными составляющими оценки обеспеченности программы развития необходимыми ресурсами (в частности, трудовыми и человеческими ресурсами) являются:

- вклад работников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения реализации общей цели и конкретных задач деятельности учреждения;
- структура занятости работающих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав служащих, соотношение категорий работников, количество уровней управления;
- компетенция сотрудников (требуемый от работников организации общий уровень квалификации) и роль персонала в реструктуризации;
- степень взаимодействия работающих в совместной продуктивной деятельности.

Рекомендуемые преобразования, по-нашему мнению, позволят получить эффект, если новая система управления будет анализировать внешнюю среду (ресурсы и конкурентов), используя маркетинговую

информацию, а выдвигаемые предположения по принятию решений будут носить рекомендательный характер для соответствующих подразделений в учреждении. Эти мероприятия помогут интенсифицировать деловую активность, позволят избежать возможных рисков и угроз.

Схема 4.

Модель стратегического управления персоналом

УСЗН Белгородской области



Новый подход, учитывающий системные особенности управления персоналом в сфере социальной защиты населения в условиях рыночной экономики, выделяет значимость менеджмента персонала. Цель работы с персоналом достигается путем максимального сближения ожидания учреждения и интересов работника, связанных с эффективной профессиональной деятельностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

До недавнего времени понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров). Но основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Сегодня службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности. Во-первых, привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы. Во-вторых, проводят обучение своих сотрудников с целью приведения их навыков и умений в соответствие с задачами конкретного учреждения. В-третьих, осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей. В-четвертых, в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждая организация разрабатывает и внедряет особые методы, процедуры,

программы, которые в своем единстве представляют систему управления персоналом, деятельность по управлению персоналом.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой деятельности. Различают следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;

- организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.;

- правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

- социально-психологический аспект рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом; внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

- педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

С изменением функций службы управления человеческими ресурсами должны измениться роль и место каждого человека в организации. На основе проведенного социологического исследования с целью совершенствования управления персоналом в учреждениях социальной защиты населения нами разработана концепция управления персоналом.

Основными инструментами концепции являются такие элементы, как:

- планирование и привлечение высококвалифицированных работников;

- постоянная подготовка и развитие работников, оценка инвестиций в человеческий капитал;

- оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей;
- вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда;
- регулирование психологических и личностных, развитие творческих, инновационных характеристик человеческих ресурсов;
- расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования.

Концепция направлена на повышение эффективности выполнения предписанных функций через рациональное использование интеллектуальных и личностных возможностей человеческих ресурсов.

Предложенная концепция способствует трансформации политики управления человеческими ресурсами учреждения. В соответствии с ней все системы организации должны быть нацелены на более полное использование, прежде всего, человеческого потенциала работника, что является основой повышения производительности труда, эффективности производства, конкурентоспособности предоставляемых социальных услуг, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности.