



СИСТЕМА КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕГИОНА

А.А. ГОРЯЙНОВ

*Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет*

В статье рассматриваются условия, обеспечивающие результативность использования базисных технологий работы с кадрами организаций и учреждений социальной сферы.

Ключевые слова: ценности, принципы, нормы и практики управления занятостью; управленческие механизмы, методы реализации ценностей.

В настоящее время большинство действующих в сфере социальной защиты организаций и учреждений сталкиваются с проблемами поддержания показателей работы своих сотрудников на уровне, который бы соответствовал ожиданиям потребителей и содействовал достижению перспективных целей организации. Решение задачи повышения эффективности деятельности социальных служб требует оперативного реагирования на все происходящие изменения. В основе системы оказания услуг должны лежать рыночные принципы, такие как действие, гибкость, ориентация на клиента и его потребности, баланс управленческих функций в рамках иерархической системы, самостоятельность в рамках профессиональных компетенций. Эти принципы должны найти свое отражение и в организации кадровой работы в системе социальной защиты.

Формирование системы кадровой работы в организациях и учреждениях социальной защиты в соответствии со стратегическими целями ее развития предусматривает как усилия по преодолению таких противоречий, как нивелирование профессионально-статусных различий, затрудняющих управляемость трудовыми коллективами, повышение уровня профессионализации персонала, оптимизацию использования социально-сетевых ресурсов (социального капитала), так и создание новых институциональных основ развития кадрового потенциала – внедрение унифицированных принципов организации кадровой работы.

Кадровая работа должна выстраиваться таким образом, чтобы каждый сотрудник видел возможности проявления собственной инициативы в рамках достижения общих целей, стоящих перед организацией/учреждением социальной сферы. С одной стороны, кадровая работа в институтах социальной сферы региона должна быть ориентирована на устойчивое развитие в ситуации изменения социально-экономических и правовых условий деятельности, с другой, в ней самой должен быть заложен потенциал модернизации системы, прежде всего, посредством использования возможности привлечения на работу высококвалифицированных профессиональных специалистов, имеющих потенциал для творчества, научного поиска в решении нестандартных задач.

Ориентация на опережение, новаторство, с учетом грядущих изменений не только организационно-правовых и экономических условий труда, но и характера, самого содержания трудовой деятельности, требует повышенного внимания к вопросам профессионального развития кадров социальных служб, а именно создания системы регулярного обновления специалистами своих профессиональных знаний, умений и навыков. Причем важно выстраивать эту систему на основе личной заинтересованности сотрудников, с применением как внешних экономических мотиваторов и долговременных социальных гарантий, которые бы стимулировали персонал постоянно повышать свою квалификацию, так и внутренних мотивов, связанных с ощущением значимости своей работы для других, высокой общественной оценкой данной профессиональной деятельности.

Таким образом, ключевыми целями кадровой работы в органах и учреждениях социальной защиты региона должны стать:



- создание благоприятных условий для формирования высокого профессионализма, оптимального использования и преумножения человеческого капитала сотрудников;
- предоставление гарантий реализации сотрудниками своих профессиональных способностей и возможностей карьерного роста;
- стимулирование активности и инициативы работников при решении профессиональных задач.

Для достижения указанных целей необходимо, во-первых, *совершенствование нормативно-правовой базы по стандартизации профессиональной деятельности, формализации процедур и определению критериев качества оказания социальных услуг*. В стране и регионах подобная работа ведется. Уполномоченные органы государственной власти устанавливают стандарты, разрабатывают административные регламенты оказания социальных услуг населению, детализирующие процедуры, требования к объему, качеству и срокам их. Добавление методической компоненты (описание возможных методов социальной работы, технологий ведения типичных случаев и пр.), а также описания эмпирически measurable требований к конечному результату работы как изменениям личной ситуации клиента, с одной стороны, будут способствовать повышению качества оказываемых услуг, с другой, позволят более объективно оценивать трудовой вклад сотрудников.

Во-вторых, требуется *разработка технологий комплексной, объективной оценки профессиональной компетентности, личностных, морально-нравственных качеств сотрудников, а также результатов их профессиональной деятельности при осуществлении текущей оценки, отборе, расстановке кадров*. Сотрудники должны понимать, за какой объем работы, выполненной в какие сроки, с какими критериями качества они получают заработную плату и могут получить/лишиться дополнительного вознаграждения в виде премирования, процентных надбавок, будут продвигаться по карьерной лестнице, либо оставаться в карьерных тупиках (на должностях, не предусматривающих роста). Без конкретизации указанных критериев не представляется возможным выстроить эффективную систему мотивации персонала. Сотрудники должны иметь возможность участвовать в планировании собственной профессиональной карьеры. Персонализация профессиональных функций будет способствовать повышению личной и коллективной ответственности сотрудников социальных служб за результаты работы.

В-третьих, необходимо *проектирование и внедрение технологий, нацеленных на развитие деловых качеств сотрудников, коллегиальных методов принятия решений, в том числе по кадровым вопросам, и методов командной работы, расширяющих внутриорганизационные социальные связи и усиливающих групповой контроль*. Для активизации кадрового потенциала организаций и учреждений социальной защиты необходимо развивать не только сугубо профессиональные качества, но и стимулировать, поощрять инициативность, предприимчивость сотрудников, востребованные при проектной и грантовой форме оказания услуг. Коллегиальные методы принятия решений и работа в команде будут укреплять отношения коллективной ответственности, личного доверия, корпоративной солидарности, тем самым повышая управляемость коллективов социальных служб в условиях изменения их полномочий.

В-четвертых, необходимо *развитие взаимосвязей с научными и образовательными учреждениями как в области подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров, так и в сфере научных исследований*. Такое сотрудничество может быть полезным уже на этапе разработки стандартов оказания социальных услуг и разработки технологий оценки персонала. Наличие независимого эксперта, не входящего в действующие в организациях группы интересов повысит объективность принимаемых решений. Кроме того, организации и учреждения социальной защиты должны более активно принимать участие в формировании заказа на подготовку специалистов для отрасли, это касается не только количества выпускников, но и содержательного наполнения требуемых профессиональных



компетенций, которые могут (и должны реализовываться) в региональных компонентах учебных программ.

В-пятых, целесообразно *расширенное использование программ профилактики рисков профессиональной деятельности, которые помогут нивелировать связанные со статусными различиями различия в уровне социальной и экономической защищенности сотрудников институтов социальной сферы*. Программы профилактики должны включать мероприятия по улучшению материально-технического обеспечения работы (технических средств, транспорта, специального инвентаря); создание системы психологической помощи и реабилитации синдрома эмоционального выгорания социальных работников; формирование системы унифицированной социальной защиты сотрудников, включающей медицинскую помощь (в том числе бесплатную диспансеризацию, реабилитацию, санаторно-курортное лечение), профессиональную переподготовку, обучение эффективным методам работы.

Претворение в жизнь указанных целей и задач кадровой работы предполагает расширение перечня принципов, которые должны быть реализованы в управлении кадрами институтов социальной сферы региона, наряду с уже имеющимися (единоначалие; гибкость; отбор кадров; личная ответственность; корпоративность; взаимозаменяемость и ротация; информативность; стабильность). К числу новых принципов относятся:

- интегральный характер кадровой работы, который обеспечивается единством целей развития системы социальной защиты региона, унификацией принципов, форм и методов ее организации в организациях и учреждениях;

- новаторство, подразумевающее включение управленческих механизмов обновления кадрового потенциала организаций и учреждений и развитие человеческого капитала сотрудников, ориентация на качество и высокую скорость нововведений;

- партнёрство, которое включает в себя как участие субъектов управления в принятии решений на уровне своей компетенции, делегирование полномочий, так и построение сбалансированных, объективных, доверительных отношений с организациями-партнёрами и клиентами организаций и учреждений социальной сферы, при реализации их права на социальную защиту;

- гуманизм, признание человека высшей ценностью, что в профессиональной деятельности означает гражданскую ответственность, активное участие сотрудников в выборе собственной траектории профессионального развития, реализацию справедливого распределения ресурсов, создание и соблюдение равных гарантированных возможностей использования потенциала государственных и муниципальных органов власти, уполномоченных в сфере социального обслуживания, государственных и негосударственных организаций, общественных структур при обращении граждан за социальной защитой согласно закону;

- профилактика рисков профессиональной деятельности, что предполагает предоставление дополнительных социальных гарантий и профессионально-образовательных услуг сотрудникам институтов социальной сферы.

Очевидно, что успешная реализация перечисленных выше принципов кадровой работы не представляется возможной без применения эффективных кадровых технологий. Кадровая работа проявляется в организации управления персоналом именно посредством выбора управленческих технологий и соответствующих им конкретных механизмов воплощения. Под управленческими механизмами организации кадровой работы понимаются стратегии, технологии, методы реализации ценностей и принципов профессиональной деятельности в практику взаимодействия субъектов трудовых отношений, с целью наиболее полного и эффективного использования их профессионального и личностного потенциала.

В сложившихся условиях кадровая работа как система организационных, управленческих, экспертных мер, направленных на практическую реализацию системных принципов, должна быть сосредоточена на разделении функций по управлению персоналом между руководителями организаций/учреждений, кадровыми службами и линейными руководителями; разработке и внедрении программ развития



кадрового потенциала для конкретной социальной службы, с учетом специфики проблемного поля ее деятельности.

В процессе организации кадровой работы также представляется особенно важным отобрать и применить результативные технологии работы с персоналом, комбинируя при этом как новые, так и проверенные многолетней практикой формы и процедуры с учетом актуальных условий, ресурсов организаций и учреждений, а также стоящих перед ними задач. Анализ применения кадровых технологий адаптации, ротации и мотивированной оценки персонала в контексте актуальных задач кадровой политики социальных служб позволит, с одной стороны, более рационально использовать имеющиеся заделы в организации кадровой работы, с другой, оценить перспективы внедрения управленческих технологий, которые не применялись, либо применялись в организациях и учреждениях социальной защиты ограниченно.

В условиях реформирования социальной сферы, одной из основных проблем, с которой сталкиваются действующие в ней организации и учреждения, является изменение количества структурных подразделений, а также частичная или полная модификация специализации уже существующих коллективов. Это приводит к тому, что существующие механизмы кадровой работы (в том числе, отбора персонала, повышения квалификации и переподготовки кадров и т.д.), оказываются недостаточно эффективными для того, чтобы решать проблемы профессиональной и психологической адаптации персонала в условиях изменения сферы ответственности и усложнения профессиональных функций. Подобное положение связано с развитием отдельных отраслей и учреждений, к ним относящихся, и является своего рода «болезнью роста», характерной для всех усложняющихся систем, и система социального обслуживания населения здесь не является исключением. В этом случае обычно возрастает роль обучения на рабочих местах, которое призвано осуществлять вторичную адаптацию сотрудников посредством узкопрофильной специальной подготовки и переподготовки в соответствии востребованным компетенциям.

Успешное функционирование организации во многом зависит от скорости адаптации сотрудников к изменяющимся условиям труда или к новому месту работы. Адаптация сотрудников к новому содержанию трудовой деятельности (или к новой должности) является одной из основных проблем кадровой работы на переходном этапе.

Ключевым направлением развития кадровой работы, ориентированной на адаптацию сотрудников, должно стать налаживание системы регулярного и комплексного (по охвату образовательных целей) процесса профессионально-квалификационного развития, основной задачей которого станет формирование и преумножение социального и человеческого капитала, как решающего фактора повышения эффективности деятельности организаций и учреждений социального обслуживания и улучшения качества оказываемых ими услуг.

Система обучения сотрудников должна включать как требуемые профессиональные компетенции, проблемно и проектно ориентированные образовательные циклы, так и блоки, нацеленные на усвоение ценностей и норм профессиональной деятельности, соответствующие новой модели социального обеспечения.

Безусловно, работа сотрудников учреждений и организаций почти всегда жестко регламентирована внутренним распорядком, должностными инструкциями и положениями о служебной субординации. Трудовая дисциплина основана на сознательном и добровольном выполнении сотрудниками установленных законодательными и нормативными актами и труде правил и порядка поведения в коллективах, обязательных для всех его членов. Несоблюдение условий труда влечет за собой различного рода потери и дополнительные затраты, связанные со снижением производительности труда, качества услуг, а также санкции в отношении сотрудников, предусмотренные трудовым законодательством. Но реализация принципа *партнёрства* требует повышения гибкости системы управления кадрами через формирование и развитие сетевой структуры межличностных связей, поощрение коллективной самоорганизации, внедрение механизмов личной заинтересованности и персональной



ответственности за результат работы. И в этих условиях программы адаптации и переобучения в качестве неотъемлемого блока должны включать обучение новым методам командной работы и проектным методам, которые бы утверждали и закрепляли уже на уровне трудовых практик приоритетные принципы кадровой работы партнёрство и новаторство.

Как показали данные опроса сотрудников учреждений социальной сферы, проводимые в настоящее время мероприятия по адаптации специалистов, охватывают, главным образом, вновь нанимаемый контингент. Отличительной чертой первичной адаптации является то, что она включает в себя обучение самой работе, помимо усвоения информации о деятельности организации и конкретного структурного подразделения. Вузы, осуществляющие профессиональную подготовку по специальности, уже включают в программу обучения элементы профориентации. Студенты в процессе обучения проходят производственную практику, во время которой повседневная деятельность регламентируется служебным этикетом, поэтому их вхождение в систему носит относительно сглаженный характер. Специалистам, привлекаемым из других организаций и учреждений, требуется совершенно иная программа адаптации, которая, по сути, представляет собой введение в специальность. Это важно, поскольку разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает интерес к труду, работоспособность и производительность труда. Более того, несоответствие условий труда с уже сформированными представлениями об ожидаемом качестве работы, требует более гибкой программы адаптации, которая бы учитывала необходимость согласования индивидуальных предпочтений и возможностей организации.

Принятые на работу выпускники вузов, по сути, являются маргинальной группой. Перемены их профессионального статуса совпадают с переменами, связанными с вовлеченностью в повседневные связи. Как правило, значимость социального статуса для них крайне высока, а возможности для реализации притязаний ограничены. При таких условиях, отсутствие какого-либо опыта может рассматриваться руководителями организаций и учреждений социальной защиты как преимущество, поскольку, во-первых, минимальное стороннее влияние будет способствовать восприятию и принятию существующих в организации правил, принципов взаимоотношений между сотрудниками; во-вторых, мотивация на приобретение опыта профессиональной деятельности, доминирующая в данной группе компенсирует ограниченные возможности материального стимулирования, которое является приоритетным критерием при выборе места работы для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Проведенное нами эмпирическое исследование показало, что после материального обеспечения и перспектив профессионального развития следующими по значимости критериями выбора места работы для сотрудников социальных служб являются условия труда и организация трудовой деятельности, особенности служебного распорядка как совокупность факторов, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека. К ним относятся особенности технологического характера, тяжесть и напряженность труда, воздействия внешней среды на организм человека, режим труда и отдыха.

Мероприятия по адаптации сотрудника к новым условиям работы можно разграничить по следующим группам факторов

1. *Адаптация к санитарно-гигиеническим условиям труда* (климатическим условиям, температуре, загрязнению воздуха, шуму и т.п.). Для оптимизации процесса адаптации рекомендуется уделить внимание соблюдению норм санитарно-гигиенических условий труда, периодически проводить социологические опросы сотрудников с целью выявления факторов внешней среды, оказывающих негативное влияние на физическое и психическое здоровье сотрудников социальных служб. Также необходимы профилактические мероприятия по снижению негативного влияния данных условий на сотрудников и созданию системы оптимальных условий труда (устранение или подавление источников шума, оснащение необходимой оргтехники, улучшение



планировки служебных помещений, создание графиков приема посетителей, способствующих равномерному распределению «наплыва» посетителей и т.п.).

2. *Адаптация к психологическим и физиологическим условиям труда*, прежде всего, к нервно-эмоциональным нагрузкам сотрудников в процессе трудовой деятельности. Нормативные требования к этим условиям пока не сформулированы в силу неразработанности их количественных параметров. Тем не менее, синдром профессионального сгорания является одним из наиболее существенных профессиональных рисков в сфере социальной защиты. Поэтому очень важна работа психолога по профилактике нервных перегрузок и срывов. Целесообразно создание комнат психологической разгрузки. Возможно проведение специализированных тренингов или занятий для социальных работников и служащих, с целью выявления наиболее проблемных моментов, с которыми сталкиваются сотрудники при исполнении служебных обязанностей; проведение тренингов по методикам преодоления различных стрессовых, конфликтных ситуаций, технике аутотренинга. Обучение данным методикам облегчит процесс адаптации вновь поступающих сотрудников. Тесное общение с коллегами в ходе специализированных занятий раскроет новые аспекты трудовой деятельности, интенсифицирует обмен опытом в преодолении моментов напряженности, возникающих в процессе работы, ускорит освоение задач подразделения и будет способствовать унификации ценностных ориентаций сотрудников.

3. *Адаптация к социально-психологическим условиям труда*: характеру взаимоотношений в коллективе, особенностям морально-психологического климата, существующему внутреннему распорядку. Социально-психологическая адаптация заключается во вхождении в сложившуюся систему взаимоотношений, вступлении во взаимодействие с членами организации, т.е. включении человека в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами, ориентациями. В ходе адаптации сотрудник постепенно получает информацию о подразделении, в котором ему предстоит работать, знакомится с положениями, регламентирующими деятельность как самого сотрудника (должностными инструкциями) так и всей организации.

Параллельно формально-регламентирующим процессам адаптации идет усвоение системы деловых и личных взаимоотношений в группе, формируются представления, касающиеся социально-психологических позиций отдельных членов группы, отношений лидерства.

Совпадение социально-психологических характеристик соискателя с психологическим профилем остальных сотрудников способствует быстрой и эффективной адаптации. Одним из факторов адаптации является предыдущий опыт работы: он будет служить своеобразной призмой, посредством которой получаемая информация оценивается или положительно или отрицательно.

В ходе адаптации важна профилактика противоправного поведения служащих. Задача работника кадровой службы учреждения социальной защиты либо психолога здесь состоит в том, чтобы заранее попытаться выявить отклонения личности от нормы поведения, которые можно зафиксировать в каждом отдельном правонарушителе. Особенно важен этот момент при кадровых перестановках в подразделениях, где подобные нарушения уже встречались. При соответствующих обстоятельствах, во время периода адаптации личность подвергается значительному давлению со стороны референтной группы. Оно может привести неустойчивого человека к совершению правонарушения. Необходима серьезная подготовительная работа с самой группой с изучением вопроса об эффективности применяемых санкций, поиском оптимальных средств воздействия, оказываемых с целью профилактики правонарушений. Адаптационная работа с вновь нанимаемым или переводящимся из другого подразделения сотрудником должна стать частью механизма социальной коррекции поведения всех представителей группы и их реадаптации.

Для сглаживания процессов адаптации и профилактики возникновения напряженности в отношениях между сотрудниками социальных служб рекомендуется в программу психологического тестирования включить тесты, направленные на изучение



коммуникативных и организаторских способностей личности. Полученные данные помогут грамотно урегулировать отношения лидерства и аутсайдерства в коллективе, также они будут служить базой для прогнозирования вероятных конфликтов между сотрудниками, руководителем подразделения и подчиненными.

4. *Адаптация к эстетическим условиям труда.* К данной группе относятся воздействия, которые формируют у человека отношения к условиям труда на основе эмоционального восприятия окружающей среды. Это форменная одежда, дизайн, цветовое и пространственное решение рабочих мест и т.п. Пренебрежительное отношение к влиянию данных факторов на эффективность трудовой деятельности является необоснованным. Эстетическая составляющая оказывает существенное влияние на настроение сотрудников-женщин, а, следовательно, и на психологический климат коллектива, в котором они работают. Многочисленные исследования психологов подтверждают, что неудовлетворенность своим внешним видом является достаточно значимым стрессогенным фактором для женщин, который способен привести к развитию эмоциональной напряженности – состоянию, характеризующемуся такой степенью эмоциональных реакций, которая вызывает временное понижение устойчивости психических процессов и снижению профессиональной работоспособности, продуктивности, надежности.

К факторам внепроизводственной адаптации относятся: возникновение и поддержание между сотрудниками коллектива неформальных (дружеских, приятельских, а иногда и враждебных) отношений, участие в корпоративной жизни коллектива. Внепроизводственная адаптация способствует сближению нормативно-ценностных установок сотрудников коллектива, катализирует процессы самоидентификации индивида с определенной группой. Включение сотрудника в тесное неформальное общение знаменует заключительный этап формирования коллектива – стадию ассимиляции. Обретение социальных связей, основанных на отношении доверия, способствует формированию отношений взаимной ответственности и взаимопомощи в коллективах.

Организация корпоративных мероприятий создадут дополнительные возможности для внеслужебного общения, и будут способствовать укреплению корпоративного духа персонала. Знакомство в неформальной обстановке с коллективами других учреждений, организаций-партнёров облегчит взаимодействие при решении рабочих задач, расширит профессиональные познания сотрудников за счет обмена опытом и получения информации о работе других субъектов системы социальной защиты и социального обслуживания.

Одной из наиболее острых проблем, выявленных в ходе исследования, стало неравномерное распределение функциональной нагрузки как внутри отдельных подразделений социальных служб, так и между различными подразделениями в одном учреждении/организации. Попытаться изменить такое положение дел можно с помощью более широкого внедрения в практику кадровой работы *технологии ротации кадров*, которая представляет собой один из основных инструментов в управлении персоналом. Ее целью является оптимизация управления и повышение уровня производительности и качества труда. Применение технологии ротации на разных этапах функционирования подразделений институтов социальной сферы будет способствовать реализации принципов стабильности, партнёрства и профессионализма.

Ключевыми целями кадровой политики организация и учреждений социальной защиты региона должны стать:

- создание благоприятных условий для формирования высокого профессионализма, оптимального использования и преумножения человеческого капитала сотрудников;
- предоставление гарантий реализации сотрудниками своих профессиональных способностей и возможностей карьерного роста;
- стимулирование активности и инициативы работников при решении профессиональных задач.

Основными принципами кадровой работы организаций и учреждений социальной сферы являются: интегральный характер; профессионализм; новаторство;



партнёрство; гуманизм; профилактика рисков профессиональной деятельности; стабильность.

Система комплексной кадровой работы для институтов социальной сферы, созданная с учетом региональной специфики, способна внести изменения в организацию кадровой работы по следующим направлениям:

– оптимизировать практики, методы, процедуры кадровой работы в организациях и учреждениях социальной сферы (в том числе создать сбалансированную систему мотивации сотрудников, систему опережающего обучения, повысить эффективность оценки персонала и пр.);

– откорректировать влияние внутренних социальных и психологических факторов на профессиональную деятельность трудовых коллективов, ее направленность, результаты;

– усовершенствовать управление человеческими ресурсами институтов социальной сферы, что позволит, в свою очередь, улучшить качество социального обслуживания населения и, таким образом, создать дополнительные предпосылки для улучшения качества жизни населения региона.

Реализация системы комплексной кадровой работы приведет к совершенствованию использования кадрового потенциала социальных служб. Результатом внедрения предлагаемых мер станет создание дополнительных возможностей самореализации персонала организаций и учреждений социальной защиты и обслуживания населения, а также привлечения в отрасль высококвалифицированных специалистов. Развитие человеческого капитала призвано обеспечить рост конкурентоспособности действующих институтов социальной защиты в условиях увеличения количества субъектов социального обслуживания за счет привлечения коммерческих и негосударственных некоммерческих организаций к оказанию социальных услуг, а следовательно, и повысить эффективность системы защиты и социального обслуживания населения региона в целом.

SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT IN REGIONAL ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS OF SOCIAL PROTECTION

A.A.GORJAINOV

*Belgorod National Research
University*

The article observes the conditions of efficient use of basic technologies of personnel work in social protection organizations and institutions.

Keywords: values, principles, norms, practices of personnel management, managerial mechanisms; methods of values implementation.