ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ дСЗН КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ Г. ГОРЯЧИЙ КЛЮЧ)

**Содержание**

Введение

1 Научно-теоретические основы работы с кадрами

1.1 Функции, субъекты и методы управления персоналом

1.2 Нормативно-правовые основы, определяющие работу с персоналом

1.3 Основные принципы работы с персоналом

2 Основные направления работы с персоналом в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ

2.1 Качественная характеристика персонала УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ

2.2 Аттестация работников управления

2.3 Адаптация персонала в управлении

2.4 Эффективность работы персонала в управлении

Заключение

Список использованных источников

Приложение А Штатное расписание УСЗН в г Горячий Ключ

Приложение Б Квалификационные требования

Приложение В Аттестационный лист

Приложение Г Программа социологического исследования

«Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Приложение Д Анкета

**Введение**

В условиях реализации социальной политики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить эффективность работы органов 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. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития социальной политики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме, в различных социально развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Актуальность исследования проблемы управления персоналом в органах 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, потому что увеличилось количество социальных программ, социальных услуг реализацию которых обеспечивают органы социальной защиты населения;

- в-третьих, потребностью выявления существующих проблем в области управления персоналом в органах социальной защиты населения. Выявление проблем необходимо для того, чтобы предотвратить их усугубление и выяснить какие мероприятия необходимо провести для более эффективной работы персонала в социальной сфере.

 Степень разработанности проблемы. Анализ литературы по теме исследования говорит о том, что управление персоналом в органах социальной защиты находится в центре внимания, как законодателей, так и ученых. Особое внимание системе социального обслуживания населения было уделено такими учеными как А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин, Е.И. Комаров, М.Ю. Рогожин, С.В. Шекшня, А.П. Егоршин.

В своих работах данные авторы особый акцент делают на раскрытии таких проблем, как:

- сущность, цели и задачи управления персоналом;

- система управления персоналом организации;

- планирование работы с персоналом организации.

Вместе с тем, анализ содержания указанных источников свидетельствует, что в них недостаточно освещенными остаются вопросы, связанные с проблемами управления персоналом в органах социальной защиты населения, методами подбора персонала, адаптации и аттестации работников. Определены лишь общие аспекты, касающиеся управления персонала в организациях, без детального рассмотрения его в социальных учреждениях.

 Это и предопределило объект и предмет исследования, а также его цель и задачи.

Объектом исследования является персонал управления социальной защиты населения ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ.

Предметом – формы и методы подбора персонала, адаптация персонала, аттестация работников в органах социальной защиты населения, на примере УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ.

Целью исследования является анализ существующей системы управления персоналом в управлении социальной защиты населения ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ, а также выработка практических рекомендаций, направленных на совершенствование принципов управления персоналом.

Достижение поставленной цели предусматривает постановку и решение следующих задач:

исследование существующей структуры управления социальной защиты населения ДСЗН Краснодарского края в городе Горячий Ключ;

характеристика нормативно-правовых основ, определяющих работу с персоналом;

 - изучение принципов работы с персоналом;

 - выявление основных функций и методов управления персоналом;

 - характеристика аттестации, адаптации персонала в управлении;

 - исследование оценки эффективности работы персонала в управлении;

 - выработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления персоналом;

Научно-теоретическую основу исследования составляют труды отечественных ученых по проблеме управления персоналом. Основным законом, использовавшимся в работе, является Конституция Российской Федерации, нормативно правовые акты Российской Федерации и Краснодарского края, постановления коллегии и приказы руководителя департамента социальной защиты населения Краснодарского края.

Эмпирическую базу исследования составляют материалы статистической отчетности по проблемам управления персоналом, а также данные исследования, проведенного автором.

 Структура дипломной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, два раздела (первый раздел «Научно-теоретические основы работы с кадрами»; второй раздел – «Основные направления работы с персоналом в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ»), заключение, список использованных источников и приложения.

**1 Научно-теоретические основы работы с кадрами**

**1.1 Функции, субъекты и методы управления персоналом**

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает функции, субъекты методы управления персоналом.

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия. Существует несколько методов определения функций управления персоналом, их значимости и удельного веса в управлении. Один из них анализ соответствующей литературы и выделение описываемого в ней перечня задач по управлению сотрудниками. После осуществления такой процедуры список задач передается менеджерам для их ранжирования по степени важности, и на этой основе устанавливаются важнейшие функции управления персоналом и их значимость.

Другой, более точный, но и более дорогостоящий метод определения функций и задач в области управления персоналом — фиксация их перечня и затрачиваемого времени посредством наблюдения за работой менеджеров. Этот метод предполагает наличие специально подготовленных профессионалов-наблюдателей и изучение деятельности многих менеджеров; он требует больших финансовых и временных затрат. Поэтому данный метод используется достаточно редко и обычно в целях верификации и уточнения отдельных функций.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом[1,с.29-32]:

- планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

- определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

- маркетинг персонала. Его задача — обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику.

- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

- планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

- мотивация персонала. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей;

- руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет прежде всего о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом — чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

- управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов: прибылью, которую приносит труд сотрудника;

- организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;

- обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

- приспособление численности работников и их использования к потребностям производства. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

- кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

- управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управление персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

- оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

- контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля;

- управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

- правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;

- налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;

- обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни;

- социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;

- планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.;

- обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью. Субъектами управления персоналом являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов: кружки качества, профсоюзы, женские организации, организации рационализаторов, ветеранов и т.п.. действующие на предприятии [1,с.33].

К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и прежде всего те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

 Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников.

 Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

 В литературе имеются различные классификации таких методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

-методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;

- методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;

- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;

- методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

А.Я. Кибанов предлагает несколько иную (хотя и связанную с предыдущей) классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов [1,с.33-34]:

1) административные методы: формирование структуры и органов управления: установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

2) экономические методы: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;

Экономические методы управления - это, элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

3) социально-психологические методы: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности). Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений. Экономическим и социально-психологическим методам присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников.

Таким образом, можно сделать следующие выводы, управление персоналом – это особый вид деятельности, выполняемый в учреждениях, который способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей. Управление персоналом – это и система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования возможностей рабочей силы на уровне организации.

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей учреждения.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов воздействия на сотрудников, к которым относятся административные, экономические, социально - психологические. Однако в целом данные способы управления, особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого воздействия. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

**1.2 Нормативно-правовые основы, определяющие работу с персоналом**

Правовое регулирование деятельности по управлению персоналом в управлении социальной защиты населения департамента социальной защиты населении Краснодарского края в городе Горячий Ключ осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ и иными нормативно-правовыми актами, образующими в своей совокупности ее юридическую основу. Ниже представлены общие сведения о трудовом законодательстве и иных нормативно-правовых актах, содержащих нормы права в области управления персоналом:

1) Конституция Российской Федерации;

2) Трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда);

3) Иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права, в том числе:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;

- иные федеральные законы;

- указы Президента Российской Федерации;

- постановления Правительства Российской Федерации;

- нормативно-правовые, акты федеральных органов исполнительной власти;

- конституции (уставы), законы и иные нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации.

 В настоящее время в России действует новая законодательная система, которая юридически устанавливает нормы права в вопросах управления. В своей деятельности управления должны строго соблюдать все положения, предусмотренные законами, и не допускать применения нормативных актов, разработанных вышестоящими организациями (министерствами, ведомствами и т.д.), но противоречащих этим законам.

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,с.18].

На основании приказа департамента социальной защиты населения Краснодарского края от 31 декабря 2004 года № 299 создано положение об управлении социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ. Где определяется тип учреждения, цели, задачи, принципы и предметы деятельности, ведомственная принадлежность и подчиненность, закрепленные имущественные отношения, источники финансирования, перечень социальных услуг оказываемых населению.

Управление социальной защиты населения, департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ имеет краткое наименование: УСЗН в городе Горячий Ключ.

Управление создано в соответствии с Законом Краснодарского края от 15 декабря 2004г. № 806-КЗ «Об органах социальной защиты населения Краснодарского края» и постановлением главы администрации Краснодарского края от 30 декабря 2004 года № 1321 «О создании управлений социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в муниципальных образованиях Краснодарского края».

В соответствии с Законом Краснодарского края от 7 июня 2001 года №365-К3 «О структуре высшего исполнительного органа государственной власти Краснодарского края - администрации Краснодарского края и системе исполнительных органов государственной власти Краснодарского края» управление входит в систему органов исполнительной власти Краснодарского края.

Создана структура управления (рисунок 1), штатное расписание (приложение А), квалификационные требования к персоналу (приложение Б), на основании приказа департамента социальной защиты населения Краснодарского края от 31 декабря 2004 года № 299 «Об утверждении положения, структуры, штатного расписания и квалификационных требований по государственным должностям государственной службы Краснодарского края в управлении социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ» и Закона Краснодарского края от 31 мая 2005 года №870-КЗ «О государственной гражданской службе Краснодарского края».

РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

ОТДЕЛ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ

ОТДЕЛ ПО ТРУДУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ

ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЬИ, ДЕТЕЙ И ПОЖИЛЫХ ГРАЖДАН

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

ОТДЕЛ НАЗНАЧЕНИЯ И ВЫПЛАТЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПОСОБИЙ, СУБСИДИЙ И КОМПЕНСАЦИЙ

ОТДЕЛ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ

Рисунок 1 - Структура управления социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ

В работе управления создается перспективный план работы УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ (1 год, квартал, месяц) где определяется содержание, формы, методы, направления деятельности управления; требования тщательного анализа, исполнения должностных обязанностей, а так же внесение поправок в работу управления.

При приеме на работу на должность государственной гражданской службы Краснодарского края в управлении социальной защиты населения, департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ между представителем нанимателем и гражданином Российской Федерации (государственным гражданским служащим) заключается служебный контракт, должностной регламент и коллективный договор.

Коллективный договор является документом, который регулирует социально-трудовые отношения в управлении социальной защиты населения, департамента социальной зашиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ. Коллективный договор вступает в силу с момента подписания его сторонами и действует в течение трех лет. Он регламентирует правила внутреннего распорядка управления, трудовую дисциплину, меры социальной защиты сотрудников, правила премирования и наказания

В должностном регламенте отражены квалификационные требования, должностные обязанности, права, ответственность, перечень вопросов, по которым специалист вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие решения, перечень вопросов, по которым специалист обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и проектов решений, показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности специалиста.

Служебный контракт о прохождении государственной гражданской службы Краснодарского края и замещении должности государственной гражданской службы Краснодарского края заключается между представителем нанимателем, в лице руководителя департамента социальной защиты населения Краснодарского края и, гражданином Российской Федерации (государственным гражданским служащим Краснодарского края). На основании служебного контракта гражданский служащий берет на себя обязательства, связанные с прохождением государственной гражданской службы Краснодарского края, а Представитель нанимателя обязуется обеспечить Гражданскому служащему прохождение государственной гражданской службы Краснодарского края в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами Краснодарского края о государственной гражданской службе Краснодарского края.

Каждый сотрудник управления работает в соответствии со своими должностными инструкциями, которые представляют собой четко обозначенные и закрепленные за каждым сотрудником функциональные обязанности.

Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ:

1) Приказы, распоряжения; документы (справки, сводки, информации, доклады и др.);

2) Правила, инструкции, регламенты, методические указания и рекомендации;

3) Положения о структурных подразделениях организации; коллегиальных, исполнительных, контрольных, научных, экспертных, методических, консультативных органах, о филиалах и представительствах;

4) штатное расписание организации, изменения к нему;

5) положения, инструкции о правах и обязанностях должностных лиц;

6) документы по приему, перемещению (переводу), увольнению работников;

7) документы по установлению квалификации работников;

8) документы по профессиональной подготовке и повышение квалификации работников;

9) документы по награждению персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что нормативно – правовые основы регулируют деятельность по управлению персоналом в управлении социальной защиты населения, департамента социальной защиты населения Краснодарского края в г. Горячий Ключ. В своей деятельности управление руководствуется Конституцией Российской Федерации, нормативными правовыми актами Российской Федерации и Краснодарского края, постановлениями коллегии и приказами руководителя департамента социальной защиты населения Краснодарского края.

**1.3 Основные принципы работы с персоналом**

Под принципами (от лат. principium — начало) обычно понимают базовые, фундаментальные положения, исходя из которых, вырабатываются теоретические и практические основы деятельности, в данном случае — деятельности предприятия по управлению персоналом[3,с.11].

В общем виде принципы являются базовыми положениями теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразной деятельности людей, ее изучения, анализа и обобщения шел отбор всего того положительного, что легло в основу разнообразных принципов и правил поведения (действия) труда и управления, создающих условия для эффективной деятельности отдельных людей и трудовых коллективов. Все эти принципы носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные). И распространяются на всевозможные сферы деятельности (управление трудом в масштабах общества, отрасли, организации, подразделения, работника).

В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п.[4,с.33]

К частным принципам относятся: соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (личностный подход к подбору кадров, учет пожеланий конкретного работника, персонализация при высвобождении или продвижении, оплата по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (учет коллективного мнения работников при принятии важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы и ее гласность, обеспечение уровня управления персоналом, достаточного для принятия обоснованных решений; учет психологической совместимости при подборе кадров, и др.[4,с.33]

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом [5,с.106]. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ПУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации (таблица 1). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Таблица 1 - Принципы, построения системы управления персоналом организации

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
| Принципы характеризующие требования к формированию системы управления персоналом |
| Обусловленности функций управления персоналом целями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом |
| Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункций) и функциями управления персоналом (инфрафункций) |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отделами, руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей  |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованны с основными целями организации и синхронизированы во времени |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления  |
| Комплексности  | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.) |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| Прогрессивности | Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Многоаспектности | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным канала: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологии, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Этому способствует, например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов |
| Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом |
| Концентрации | Концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом |
| Адаптивности (гибкости) | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения работы по развитию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления) |

 Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

В заключение можно отметить, что принципы построения системы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия.

**2 Основные направления работы с персоналом в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ**

**2.1 Качественная характеристика персонала УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ**

Управление социальной защиты населения, департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ создано с 1 января 2005 года на основании постановления главы администрации Краснодарского края № 1321 от 30.12.2004 г. «О создании управлений социальной защиты населения Краснодарского края в муниципальных образованиях Краснодарского края». Управление социальной защиты населения администрации города Горячий Ключ ликвидировано на основании вышеупомянутого постановления губернатора Краснодарского края, распоряжением главы г. Горячий Ключ № 413-р от 12.10.2004 года.

На основании приказа департамента социальной защиты населения Краснодарского края от 21 декабря 2005 года создано штатное расписание УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ (приложение Б), по которому в данном управлении количество штатных единиц 28,5, из них всего государственных должностей государственной гражданской службы Краснодарского края – 24, а должностей, не отнесенных к государственной гражданской службе Краснодарского края – 4,5. В данном управлении с 2007 года два специалиста находятся в декретном отпуске. На время декретного отпуска было принято два сотрудника – специалисты II категории. Следовательно, в УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ фактически работает 30 человек.

Таблица 2 – Качественная характеристика штатного расписания УСЗН ДСЗН Кр. Кр в г. Горячий Ключ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| должность | Возраст, пол | Стаж работы | Образовательный уровень | специальность | квалификация |
| Руководитель УСЗН | 44г. Муж. | 4 г. | Два высших профессиональных образования | Высшее военное командное училищеЮриспруденция | Радиоинженерюрист |
| Заместитель руководителя УСЗН | 42г. Муж. | 2 г. | Два высших профессиональных образования | Военное высшие училище ПВОЮриспруденция | Офицер, учитель историиюрист |
| Ведущий специалист | 27л. Жен. | 2 г. | Высшее профессиональное образование | Юриспруденция | юрист |
| Отдел учета и отчетности |
| Руководитель отдела | 43г. Жен. | 15 л. | Высшее профессиональное образование | Бухгалтерский учет, анализ и аудит | Экономист |
| Главный специалист | 42г. Жен. | 7 л. | Высшее профессиональное образование | Бухгалтерский учет, анализ и аудит | Экономист |
| Специалист I категории | 30л. Жен. | 4 г. | Высшее профессиональное образование | Финансы  | финансист |
| Специалист | 28л. Жен. | 3 г. | Среднее профессиональное образование | Экономика и бухгалтерский учет | бухгалтер |
| Отдел назначения и выплаты социальных пособий, субсидий и компенсаций |
| Руководитель отдела | 48л. Жен. | 13 л. | Высшее профессиональное образование | Юриспруденция | юрист |
| Главный специалист | 37л. Жен. | 10 л. | Высшее профессиональное образование | Юриспруденция | юрист |
| Главный специалист | 41г. Жен. | 12 л. | Высшее профессиональное образование | Образование и педагогика | Учитель |
| Ведущий специалист | 35л. Жен. | 6 л. | Высшее профессиональное образование | Бухгалтерский учет, анализ и аудит | Экономист |
| Ведущий специалист | 33г. Жен. | 7 л. | Высшее профессиональное образование | Экономика и управление на предприятии | Экономист- менеджер |
| Специалист I категории | 35л. Жен. | 5 л. | Высшее профессиональное образование | Экономика и бухгалтерский учет | бухгалтер |
| Специалист II категории | 31г. Жен. | 5 л. | Высшее профессиональное образование | Бухгалтерский учет, анализ и аудит | экономист |
| Специалист II категории | 28л. Жен. | 10 л. | Высшее профессиональное образование | Юриспруденция | юрист |
| Специалист II категории | 27л. Жен. | 3 г. | Высшее профессиональное образование | Экономика и бухгалтерский учет | бухгалтер |
| Специалист II категории | 25л. Жен. | 3 г. | Среднее профессиональное образование | Экономика и бухгалтерский учет | бухгалтер |
| Специалист II категории | 32г. Жен. | 2 г. | Среднее профессиональное образование | Экономика и бухгалтерский учет | бухгалтер |
| Отдел по труду и социальным вопросам |
| Главный специалист | 54г. Жен. | 14л. | Высшее профессиональное образование | Машины и технология литейного производства | Инженер- механик |
| Ведущий специалист | 41г. Жен. | 7л. | Высшее профессиональное образование | Государственное и муниципальное управление | менеджер |
| Отдел социальной поддержки семьи, детей и пожилых граждан |
| Главный специалист | 52г. Жен. | 12л. | Высшее профессиональное образование | Образование и педагогика | Учитель |
| Специалист I категории | 38л. Жен. | 4 г. | Высшее профессиональное образование | Образование и педагогика | Учитель |
| Специалист  | 32г. Жен. | 2 г. | Среднее профессиональное образование | Юриспруденция | юрист |
| Отдел технического обеспечения деятельности управления |
| Комендант | 50л. Жен. | 10 л. | Среднее профессиональное образование | Техникум  | Сборщик часов |
| Делопроизводитель | 48л. Муж. | 7 л. | Среднее профессиональное образование | ПТУ | Штукатур, плиточник, облицовщик |
| Водитель | 27л. Муж. | 2 г. | Среднее профессиональное образование | Техникум | радиотехник |
| Уборщик производственных и служебных помещений | 47л. Жен. | 1 г. | Среднее общее образование | - | - |
| Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий | 50л. Муж. | 3 г. | Среднее профессиональное образование | Техникум | Слесарь, монтажник |

Из таблицы 2 можно сделать выводы, что:

- 85% служащих составляют женщины, 15% мужчины;

- 10% служащих имеют два высших профессиональных образования;

- 60% служащих имеют высшее профессиональное образование;

- 30% служащих имеют среднее профессиональное образование;

- практически все служащие зрелого возраста, у которых в среднем стаж работы составляет около восьми лет;

- 15% служащих имеют возраст до 30 лет;

- все служащие соответствуют квалификационным требованиям управления.

Основной задачей при найме на работу персонала в УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом [5,с.314].

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице 3 [5,с.314-315].

Таблица 3 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
| 1 | 2 |
| Внутренние источники привлечения персонала |
| Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие | Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо  |
| требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.«Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившийся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров.Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. | сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами |
| Внешние источники привлечения персонала |
| Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. | Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.Нового работника плохо знают в организации |

В управлении социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в г. Горячий Ключ прием служащих на вакантные должности осуществляется в соответствии со статьей 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации". На основании, которого проводится конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ. Конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы обеспечивает конституционное право граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также право государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе.

Управление социальной защиты населения в процессе поиска персонала взаимодействует с департаментом социальной защиты населения и со средствами массовой информации.

Замещение вакантной должности руководителя управления производиться из резерва кадров департамента социальной защиты населения Краснодарского края. На другие должности подбор и отбор кадров происходит на условиях конкурса.

УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ публикует объявление о приеме документов для участия в конкурсе не менее чем в одном периодическом печатном издании, а также размещает информацию о проведении конкурса на сайте в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования.

 Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы (приложение В).

Гражданский служащий вправе на общих основаниях участвовать в конкурсе независимо от того, какую должность он замещает на период проведения конкурса.

За время существования УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ в 2005 году на постоянную гражданскую службу был принят 1 человек, в 2006 году так же, а в 2007 году принято два человека на время декретного отпуска.

Процесс увольнения такой же редкий как и процесс принятия новых сотрудников на работу в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ. В 2005 году был уволен 1 сотрудник в связи с избранием на выборную должность, в 2006 году был уволен 1 сотрудник по собственному желанию, а в начале 2007 года два сотрудника ушли в декретный отпуск и на их место было принято два человека на конкурсной основе на службу в управление, на время декретного отпуска.



Рисунок 2 - Диаграмма текучести кадров управления

Из рисунка 2 видно, что текучесть кадров в управлении составляет в среднем 10%, а в настоящем году ее пока как таковой не наблюдается, было принято два сотрудника на время декретных отпусков.

Низкая текучесть кадров связана, прежде всего, тем, что в управлении работает высоко квалифицированный персонал, который периодически проходит курсы повышения квалификации и причин для увольнения которого нет. Работа служащих хоть и перегружена из-за нехватки дополнительных штатных единиц и имеет ненормированный график работы, но заработная плата у них значительно выше средней заработной платы в Горячеключевском районе и стабильна. Периодически начисляются премии за хорошо выполненную работу и присуждаются награды, благодарности, почетные грамоты, грамоты от управления и от департамента социальной защиты населения.

Таким образом, подводя итоги сказанному, можно отметить, что успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников, от системы мотивации труда, от возможностей продвижения по карьерной лестнице, от психологического климата в рабочем коллективе. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов - определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

**2.2 Аттестация работников**

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала. При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв.

Основой продвижения сотрудника по служебной лестнице часто является аттестация — специальная комплексная оценка их сильных и слабых сторон (знаний, навыков, умений, черт характера, влияющих на достижение цели), степени их соответствия требованиям должности (при этом нельзя смешивать качества и сведения о них, содержащиеся в документах, например, дипломе), деятельности (сложности и производительности труда) и ее результативности (вклада и вклада в общие результаты подразделения и организации в целом). Оценка проводится с целью определения соответствия работника должности [6,с.206].

Оценка в рамках аттестации может быть относящейся к работнику в целом или локальной, касающейся только одной его функции; пролонгированной — за длительный период времени и экспрессивной, нацеленной на текущую деятельность. На пролонгированную оценку влияют прежние события; на экспрессивную — в основном эмоции.

Объектом аттестации могут быть также отдельные подразделения (прежде всего управленческие) и их элементы, в частности структура штатов, организация, сложность и условия труда, их влияние на подчиненных и результаты деятельности. Сюда же можно отнести аттестацию рабочего места — комплексную оценку его соответствия прогрессивным техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны труда, нормативам и стандартам. Основные задачи такой аттестации: рационализация, улучшение условий труда, ликвидация неэффективных или излишних рабочих мест. Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам) [6,с.206].

При итоговой аттестации делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей. Проводится один раз в квартал или даже ежемесячно.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер.

Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явная цель, как уже говорилось, состоит в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той иной работы. Целями аттестации могут быть также контроль за выполнением поставленной задачи, вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности работы, решение вопроса об объеме, путях и формах обучения, переподготовки и т.п.

Латентные цели могут состоять в следующем: выполнении требования вышестоящей организации или руководства; придании большего веса принятым прежде кадровым решениям; знакомстве руководителя с сотрудниками; придании ему большего веса в их глазах; разрушении круговой поруки, существующей в коллективе; активизации работы; возложении формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.[6,с.208].

В соответствии с данными значениями понятия «аттестация» необходимо выделить следующие ее составляющие.

Положение о порядке проведения аттестации – нормативно-регламентирующий документ, определяющие ее цели и задачи, сроки, категории аттестуемых и не подлежащих аттестации, порядок подготовки, проведения и принимаемые решения по ее результатам.

Аттестация работников в органах управления социальной защиты населения проводится в соответствии со статьей 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации", где определяется порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта Российской Федерации или их аппаратах.

Основными критериями при проведении аттестации служат объем труда работника, результаты, достигнутые при исполнении должностных обязанностей, качество выполняемой работы, уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности и т.д.

По итогам аттестации либо принимаются конкретные решения о должностных перемещениях, либо вносятся соответствующие рекомендации в так называемую «инвентаризационную карту сотрудника», содержащую сведения о его возрасте, трудовом стаже, продолжительности работы в данной должности, на предшествующих местах, выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения или его невозможности.

Помимо решения вопроса о продвижении или сохранении в прежней должности того или иного сотрудника целью аттестации может быть вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности индивидуальной работы, увязка вознаграждения с реальными результатами труда и квалификации специалиста или руководителя, определение объема, способов и форм повышения квалификации. В связи с этим непосредственными объектами аттестации становятся результаты работы сотрудника, его потенциал, отношение к выполнению своих обязанностей; личность человека как таковая оценке не подлежит. В результате аттестации работник должен понять свои ошибки, активизировать работу по их преодолению, самосовершенствованию и т.п. как с учетом собственных интересов, так и интересов управления.

На практике существуют два основных подхода к аттестации. В соответствии с одним, ее смысл заключается в контроле и оценке деятельности работника, имеющих следствием наказание, вознаграждение или продвижение по службе, и тогда аттестующие выступают в роли судей. При другом подходе акцент делается на поиске путей совершенствования работы, реализации карьеры и т.п., а аттестующие становятся советниками, консультантами. В первом случае в качестве аттестующих чаще всего выступают комиссии, сформированные из сторонних независимых экспертов, во втором - непосредственный руководитель. Соответственно разными оказываются и формы аттестации: либо это периодический отчет с последующим вынесением «приговора», либо собеседование и совместный поиск решения стоящих перед подчиненным задач.

В современных условиях критерии и показатели оценки персонала часто вырабатываются совместно руководителем и коллективом и базируются на перечне служебных обязанностей каждого, стоящих перед ним задачах, индивидуальных целях. К показателям, на основе которых производится оценка сотрудников, предъявляется ряд требований, среди которых соответствие целям оценки, индивидуализированность, четкость, полнота и достоверность отражения ситуации, обеспечение сравнения результатов, как с предыдущим периодом, так и с другими лицами, другими категориями, отражение не только статики, но и динамики.

На практике обычно применяются два способа оценки: на основе качественного описания деятельности и ее результата и по количественным показателям, которые могут быть представлены как реальными величинами, так и условными баллами, определенными экспертным путем. При этом результаты оцениваются по степени достижения поставленных целей, полноте, качеству и своевременности выполнения заданий. Деятельность оценивается напряженностью и сложностью работы, которая определяется такими обстоятельствами, как комплексность, самостоятельность, масштабность, ответственность, технологическая и управленческая сложность: для различных видов работы эти признаки дифференцированы. Деловые качества количественной оценке практически не подлежат, основой оценки квалификации являются образование и стаж. Формальным результатом оценки могут быть присвоение квалификации (для специалиста), признание соответствия или несоответствия занимаемой должности с определенными организационными выводами (повышение, понижение, сохранение, увольнение).

Аттестация в организациях должна проходить регулярно, желательно не реже одного раза в три, максимум в пять лет.

В нашей стране порядок аттестации предусматривает наличие трех этапов: подготовку, проведение и принятие решения.

На подготовительном этапе составляются списки работников, подлежащих аттестации, графики ее проведения в подразделениях, утверждаются составы соответствующих комиссий, объявляются правила и критерии. Например, лица, проработавшие в организации менее года, от аттестации обычно освобождаются. Аттестация женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, а также в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, проводится после их возвращения из отпуска.

Для проведения аттестации работников в управлениях социальной защиты населения подведомственных департаменту социальной защиты населения Краснодарского края, создаются аттестационные комиссии. Аттестационная комиссия формируется правовым актом государственного органа в соответствии с частями 9 - 12 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации". Указанным актом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы.

В состав аттестационной комиссии включаются представитель нанимателя и уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором гражданский служащий, подлежащий аттестации, замещает должность гражданской службы), представитель федерального государственного органа по управлению государственной службой или государственного органа субъекта Российской Федерации по управлению государственной службой, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

Персональный состав аттестационной комиссии, конкретные сроки, график проведения аттестации утверждаются приказом руководителя учреждения и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за две недели до начала аттестации.

К заседанию комиссии готовятся аттестационный лист и характеристика (представление), где описываются производственная деятельность аттестуемых, сведения об их квалификации, деловых и личных качествах, отношении к выполнению возложенных обязанностей, делаются выводы о направлениях совершенствования деятельности, поощрениях и наказаниях, соответствии или несоответствии должности и дальнейшей судьбе. Отзыв на специалиста подписывается его руководителем и представителем профсоюза; отзыв на руководителя- высшим руководителем.

На этапе проведения аттестации проводится с приглашением аттестуемого гражданского служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки гражданского служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого гражданского служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. В целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым гражданским служащим дополнительных сведений о своей профессиональной служебной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии.

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента, профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего, соблюдение гражданским служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе, а при аттестации гражданского служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим, - также организаторские способности.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после голосования, оформляются протоколом аттестационной комиссии и заносятся в аттестационный лист работника (составляется в одном экземпляре), которые подписываются председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранится в его личном деле.

Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю учреждения.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Комиссия может дать рекомендации о продвижении работников, повышении оклада, переводе в другие подразделения, освобождении от должности, направлении на переобучение и т.п.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

а) соответствует замещаемой должности гражданской службы;

б) соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;

в) соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

г) не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист гражданского служащего, составленный по форме согласно приложению (приложение В). Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Гражданский служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист гражданского служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле гражданского служащего.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа или принимается решение представителя нанимателя о том, что гражданский служащий:

а) подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;

б) направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации;

в) понижается в должности гражданской службы.

При отказе гражданского служащего от профессиональной переподготовки, повышения квалификации или от перевода на другую должность гражданской службы представитель нанимателя вправе освободить гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы и уволить его с гражданской службы в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

По истечении одного месяца после проведения аттестации перевод гражданского служащего на другую должность гражданской службы либо увольнение его с гражданской службы по результатам данной аттестации не допускается. Время болезни и ежегодного оплачиваемого отпуска гражданского служащего в указанный срок не засчитывается.

Гражданский служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Практический опыт применения аттестации работников органов социальной защиты населения был рассмотрен на примере управления социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ. В исследовании процесса аттестации были применены следующие методы: анализ документов (в УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ были изучены все документы, касающиеся работы управления и непосредственно процесса аттестации); наблюдение (сбор первичной информации об аттестации, работе всех отделов); личная беседа (беседы с руководителем УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ, заместителем руководителя).

1 декабря 2006 года в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ проводилась аттестация работников данного учреждения. Аттестацию проходили заместитель руководителя учреждения, руководители отделов учреждения, ведущие специалисты отделов, специалисты I и II категории, технические исполнители. Аттестация работников учреждения проводилась по направлению - экспертиза профессиональной компетентности аттестуемого. Аттестация проводилась в форме собеседования. В аттестационную комиссию входили: начальник отдела кадров ДСЗН Краснодарского края, два эксперта с администрации г. Горячий Ключ, руководитель УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ, зам руководителя УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ.

Основанием для проведения аттестации являлось заявление работника, которое подается в аттестационную комиссию управления в срок до 1 июля. Аттестуемые работники были ознакомлены с представленными материалами за две недели до аттестации.

Результаты аттестации были сообщены работникам непосредственно после голосования, которые были оформлены протоколом аттестационной комиссии и занесены в аттестационный лист работника (составленном в одном экземпляре).

Аттестационные листы и представление на работников, прошедших аттестацию, хранятся в их личных делах.

1 декабря 2006 года по результатам проведенной аттестации комиссия вынесла решение, что:

- 15 чел. - соответствует замещаемой должности гражданской службы;

- 5 чел. - соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуются к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;

- 4 чел. - соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

В ходе аттестации были выявлены следующие проблемы:

- специалисты I, II категории учреждения не всегда самостоятельны, ждут указаний от руководителей отделов управления, избегают самостоятельных решений, и даже в простых случаях не способны проявить настойчивость и упорство в достижении цели;

- опыт работы некоторых аттестуемых специалистов и практические навыки недостаточны для того, чтобы успешно справляться с делом;

- качество труда отдельных работников удовлетворительное, иногда допускаются ошибки и небрежности в работе;

- слабое знание, в основном специалистов II категории, законодательство Российской Федерации и Краснодарского края.

Аттестационной комиссией и руководителем управления, в котором проводилась аттестация работников, были высказаны следующие предложения по решению данных проблем:

- для наиболее эффективной работы персонал управления должен проявлять себя более самостоятельным, требовательным и настойчивым в работе, а для этого необходимо, чтобы руководители отделов предоставляли возможность своим подчиненным самим решать некоторые вопросы, касающихся их деятельности, но при этом вели контроль за решением этих вопросов;

- для повышения опыта работы, практических навыков и знаний работников управления необходимо регулярно проводить переподготовку (переобучение), повышение квалификации работников управления;

- для повышения качества труда работников управления необходимо, во-первых, повысить дисциплинарную ответственность, во-вторых, периодически проводить исследование качества предоставляемых услуг клиентам обратившихся в органы социальной защиты населения и на основе результатов исследования совершенствовать качество работы персонала.

Подводя итоги сказанному, можно отметить, что деловая оценка работника чаще всего проходит в форме аттестации. Организационное ее проведение оформляется приказом по организации, что придает ей официальный статус и предоставляет право на использование полученных результатов для принятия организационных решений в отношении конкретного работника. Таким образом, аттестацию следует рассматривать как окончательный, документально оформленный результат оценки работника.

**2.3 Адаптация персонала**

Под адаптацией (от лат. adaptatio — приспособление) в общем случае понимают процесс привыкания человека к условиям окружающей среды. В этом смысле адаптация человека (работника) к условиям нового рабочего места (места работы) представляется одним из самых сложных адаптационных явлений [7,с.95]. Его важнейшими компонентами являются профессиональная (служебно-деловая) и социальная адаптация.

Профессиональная адаптация персонала предприятия — это процесс привыкания его работников к условиям самостоятельного осуществления служебно-деловой деятельности (реализации предоставленных им полномочий), специфика которых обусловлена, в свою очередь, условиями деятельности (функционирования) данного предприятия в целом [7,с.95]. Закономерным итогом данного вида адаптации является профессионализация отдельных работников и персонала предприятия в целом.

Социальная адаптация персонала предприятия — это процесс привыкания его работников к условиям общения (осуществления личных служебно-деловых контактов) с окружающими, специфика которых обусловлена общими условиями (принципами, нормами и правилами) принятой на предприятии служебно-деловой этики и субординации [7,с.95].

Закономерным итогом данного вида адаптации является социализация отдельных работников и формирование (развитие) на этой основе коллектива предприятия. Общим итогом адаптации персонала, ее высшей целью, таким образом, является формирование и последующее развитие на предприятии коллектива профессионалов, члены которого привержены корпоративной культуре предприятия.

Адаптация во временном контексте — это, по сути, начальный этап деятельности работника на предприятии, продолжительность которого на практике, как правило, не превышает 9—15 месяцев. При этом следует различать общую (первичную) и частную (вторичную или последующую) адаптацию.

Необходимость в общей адаптации возникает с наймом нового работника, который совершенно не знаком ни с общими условиями деятельности (функционирования) предприятия, ни тем более с их особенностями. Соответственно, основное содержание общей адаптации работника образует комплекс организационных и иных мероприятий, направленных на его ознакомление с общими условиями деятельности (функционирования) предприятия, а затем — и со спецификой этих условий (с учетом характера работы, порученной данному работнику).

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из раз-пых подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель — сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

Общая адаптация представляет собой начальный этап адаптационного процесса, результатом которого становится основанное на осознанном понимании (осознании) восприятие работником предприятия поведенческих (профессиональных, социальных и иных) правил, норм, ценностей и взглядов, образующих в своей совокупности корпоративную культуру предприятия. Логическим продолжением данного этапа служит частная адаптация работника.

Необходимость в частной адаптации обычно возникает после того, как работником (вновь нанятым или перемещенным в пределах предприятия на другое место работы) был успешно пройден этап первичной адаптации. Как правило, частная адаптация работника включает комплекс организационных и иных мероприятий, направленных на то, чтобы на основе сформированного ранее восприятия побудить его к осознанному приобщению к корпоративной культуре предприятия.

На первых порах такое приобщение может выражаться в форме внутреннего одобрения (разделения) работником правил, норм, ценностей и взглядов, образующих корпоративную культуру предприятия. В дальнейшем приобщение работника к корпоративной культуре предприятия, как правило, находит свое выражение в сознательном соблюдении работником образующих корпоративную культуру предприятия поведенческих (профессиональных, социальных и иных) правил, норм, ценностей и взглядов (сознательном следовании или — в ряде случаев — подчинении им). В последнем случае можно говорить о полной (окончательной) адаптации работника.

Способность работника успешно адаптироваться к новым для себя профессионально-социальным условиям работы в значительной степени предопределяют результаты его труда и в конечном счете оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности предприятия в целом. Отсюда становится понятной та роль, которой отводится сегодня адаптации наукой об управлении персоналом предприятия.

Успех адаптации персонала предприятия зависит от двух ключевых факторов. С одной стороны, он в известной мере предопределяется способностью (готовностью и мотивированностью) работника к адаптации. С другой стороны, успех адаптации значительной степени обусловлен эффективностью адаптационной подсистемы, функционирующей в рамках интегрированной системы управления персоналом предприятия.

Таким образом, намереваясь добиться успешной адаптации работников предприятия, должностные лица отдела управления персоналом должны прежде всего убедиться, что для этого существуют объективно необходимые условия:

-во-первых, поддающиеся адаптации работники (привлечению которых на предприятие способствует наличие эффективной подсистемы найма персонала, о чем уже говорилось ранее);

-во-вторых, достаточная эффективность подсистемы адаптации персонала предприятия, основными компонентами которой являются организационные, людские и информационные ресурсы, а также межкомпонентные связи.

Адаптация персонала предприятия складывается из адаптации отдельных работников. Вновь принятые работники вовлекаются в этот процесс через процедуру общей (первичной) адаптации, тогда как работники, перемещаемые внутри предприятия, пройдя ранее «огонь» первичной адаптации, погружаются затем в «полымя» адаптации частной (вторичной).

Это означает, что, чем тщательнее организована адаптация каждого вновь нанятого или перемещенного работника, тем более успешной окажется в конечном счете адаптация персонала предприятия в целом. В свою очередь, эффективность адаптации отдельно взятого работника предприятия, обладающего достаточной способностью к адаптации (что, как правило, выясняется заранее на стадиях поиска и отбора в процессе найма персонала), всецело зависит от организации этого процесса. Организационное обеспечение адаптации включает:

-комплексную оценку профессиональных и личных качеств работника, совокупность которых образует его реальный и резервный личностный потенциал;

-разработку адаптационной программы, учитывающей, наряду с личностным потенциалом работника, его текущее и перспективное служебно-деловое предназначение;

-реализацию адаптационной программы, предполагающую систематический учет и контроль результатов ее выполнения работником (поэтапного и итогового), а также — в необходимых случаях — оказание работнику помощи для обеспечения более полной и своевременной реализации указанной программы;

-подведение итогов адаптации, оценку личностного потенциала работника (который по окончании адаптации должен превышать первоначальный), а также оценку эффективности адаптационной программы (как в целом, так и образующих ее этапов).

Программа адаптации работника — это совокупность мероприятий, направленных на восприятие работником поведенческих (профессиональных, социальных и иных) основ корпоративной культуры предприятия и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам. Конечной целью программы адаптации является оптимизация (коррекция или, если требуется, более существенное изменение) поведения работника, проявляющегося в процессе его служебно-делового взаимодействия с окружающими, постепенное приспособление работника к условиям осуществления такого взаимодействия и на этой основе — обеспечение роста личностного потенциала работника.

Программа адаптации работника разрабатывается в форме документа оперативного планирования и включает перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков их выполнения, а также должностных лиц, ответственных за их выполнение, привлекаемых к их выполнению и ответственных за осуществление контроля за выполнением указанных мероприятий. Программа разрабатывается отделом управления персоналом, согласуется с непосредственным начальником данного работника и утверждается руководителем службы персонала. С содержанием программы адаптации до начала ее реализации должны быть ознакомлены под роспись ответственные за реализацию ее мероприятий, а также сам работник. На основе программы адаптации разрабатываются:

-план становления работника в должности (профессии, специальности);

-план оказания работнику помощи в процессе реализации адаптационной программы;

-план контроля за реализацией мероприятий адаптационной программы;

-план организационного и иного обеспечения мероприятий адаптационной программы.

Особое значение для успешной реализации программы адаптации работника и, соответственно, для его полноценной адаптации имеет:

-четкое, последовательное выполнение работником и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;

-полный, своевременный и объективный контроль за выполнением мероприятий программы;

-оказание эффективной помощи работнику, по тем или иным причинам испытывающий трудности с адаптацией (в относительно большей степени подверженных воздействию так называемого адаптационного синдрома).Адаптационный синдром — совокупность защитных реакций человека при стрессе, вызванном необходимостью к слишком быстрой или слишком глубокой адаптации к внешним условиям и обусловленными этим психофизическими нагрузками на организм. Косвенно проявление адаптационного синдрома указывает либо на неспособность работника к адаптации, либо на несовершенство предложенной ему адаптационной программы[7,с.99].

-подведение итогов реализации программы, предполагающей, помимо сравнительной оценки личностного потенциала работника, выработку практических рекомендаций, направленных на эффективное его применение в интересах деятельности предприятия.

По данному вопросу было проведено исследование среди персонала УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ (приложение Г).

Можно сделать выводы, что большинство персонала имеет высокие коммуникативные качества, легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации. Следовательно, персонал, который работает в УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ адаптирован к работе и вполне может выполнять эффективно свою деятельность, в процессе которой обеспечивается рост личностного потенциала, который самым непосредственным образом влияет на состояние кадрового потенциала и способность решения текущих перспективных задач своей деятельности.

**2.4 Эффективность работы персонала в управлении**

«Эффективное» означает действенное, результативное, производительное и происходит от слова «эффект» (лат. Effectus), то есть действие. Эффектом обладает любое взаимодействие, имеющее какой-то результат, и в этом смысле эффект можно рассматривать как абсолютное свойство любого взаимодействия или процесса, характеризующее их результат [8,с.184].

Эффективность характерна не для всякого взаимодействия, а лишь для целенаправленного, поэтому данная категория носит управленческий характер и отражает, прежде всего, степень достижения преследуемых целей.

Главная цель Управления социальной защиты населения это реализация на территории муниципального образования государственной политики в области социальной поддержки и социального обслуживания населения, трудовых отношений, охраны труда.

Оценка эффективности деятельности УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ – это процесс определения того, насколько управление качественно и эффективно работает, приносит ли реальную пользу.

Оценка – это поиск ответа на вопрос: успешно или не очень действует организация. Текущий контроль деятельности – это мониторинг, в котором отслеживается, проведены ли все запланированные мероприятия, соблюдены ли планируемые временные рамки, соответствуют ли расходы утвержденному бюджету.

Мотивация — процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и т.п. [9,с.229].

Важным критерием в мотивации является понятие «вознаграждение» (это все, что человек считает ценным для себя). Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение [9,с.231].

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата или целей, осознание общественной значительности труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными, т.е. с другими людьми.

Внешнее вознаграждение дается организацией, где работает сотрудник. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к внешнему вознаграждению).

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [9,с.236].

В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п. Тем более, что общество, устанавливая такие льготы, санкционирует подобную ситуацию.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания» — набор негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условиях, если работник: оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; испытывает недостаток самостоятельности; испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку или недогрузку и т.п.[9,с.237].

В управлении социальной защиты населения, департамента социальной защиты населения Краснодарского края в г. Горячий Ключ было проведено исследование оценки эффективности работы персонала. Данное исследование проводилось с помощью анкеты (приложение Д).

Объектом исследования являются служащие управления – руководители отделов, главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты I, II категории.

Предметом исследования выявление системы взаимоотношений в коллективе организации.

Целью данного исследования является оценка эффективности управления персоналом в УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ, из данной цели можно сформулировать гипотезы:

1) если сотрудники строго выполняют свои должностные обязанности, постоянно повышают уровень своей квалификации, то уровень эффективности работы управления будет высоким;

2) хорошие отношения в рабочем коллективе, наличие материальных поощрений за сверхурочную работу повышают эффективность работы управления в целом.

Отсюда следует:

- чем выше уровень профессиональной квалификации, тем выше качество выполняемой работы;

- чем лучше отношения в коллективе, тем выше эффективность работы управления;

- материальные поощрения стимулируют рабочих выполнять работу более качественно.

Данное исследование было проведено среди служащих управления социальной защиты населения в городе Горячий Ключ. В опросе участвовало 24 государственных служащих, из них 19 женщин и 5 мужчин.

По результатам проведенного исследования среди служащих УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ было выявлено, что на вопросы в анкете по поводу отношений в коллективе – 60% служащих ответили положительно, так как состав сотрудников в управлении небольшой, работа выполняется четко в соответствии с должностными обязанностями, все работают согласованно, 40% служащих считают, что руководство не до конца выполняет свои должностные обязанности и часть своей работы перекладывает на плечи младших государственных служащих, что не редко вызывает конфликтные ситуации в рабочем коллективе.

На вопросы по поводу удовлетворения своей заработной платой – 35% служащих ответили положительно, а 65% - неудовлетворенны, так как считают, что они несут большую ответственность в своей работе и поэтому достойны более высокой заработной платы.

На вопрос: какое место в вашей жизни занимает работа – 70% служащих ответили, как источник материального благополучия, - 25% ответили, как источник самоутверждения и повышения социального статуса в обществе, - 5% ответили, как источник проявления творчества и инициативы.

На вопрос, по поводу возможности карьерного роста, 80% ответили, что постоянно проходят курсы повышении квалификации, переобучения, от чего непосредственно зависит карьерный рост, а 20% считают, что карьерный рост связан с наличием вакантных мест, которых в управлении на данный момент нет, поэтому продвижение по служебной лестнице явление редкое в данном управлении.

Социологическое исследование показало, что эффективность управления персоналом в управлении социальной защиты населении в г. Горячий Ключ в первую очередь зависит от материального стимулирования, но все равно служащие не довольны своей заработной платой; во вторую очередь зависит от системы повышения квалификации, переобучения, что дает служебный рост, повышение в должности; в третью очередь – 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 руководителю управления социальной защиты населения в городе Горячий Ключ знать сильные и слабые стороны своих подчиненных для создания более эффективной системы управления персоналом.

 Таким образом, можно сделать вывод, 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.

Сегодня для эффективной деятельности управления социальной защиты населения требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные 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.

**Заключение**

Целью дипломной работы являлся анализ существующей системы управления персоналом в управлении социальной защиты населения ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ, а также выработка практических рекомендаций, направленных на совершенствование принципов управления персоналом. В ходе исследования был изучен и обобщен опыт управления персоналом в органах социальной защиты населения на примере УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ. Анализ результатов позволяет сделать следующие выводы:

в условиях реализации социальной политики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить эффективность работы органов социальной защиты населения.

проведен анализ действующих законодательных актов в области управления персоналом в органах социальной зашиты населения. В существующих нормативных актах отсутствуют критерии и показатели оценки сложности труда специалистов по социальной работе, нет достаточно четкого понимания системы материального стимулирования.

произошло увеличение в современных условиях нагрузки на кадры социальной работы по предоставлению социальных услуг населению. Это связано, прежде всего, с увеличением удельного веса нуждающихся в услугах органов социальной защиты населения;

возросли потребности в высококвалифицированных специалистах по социальной работе, потому что увеличилось количество социальных программ, социальных услуг реализацию которых обеспечивают органы социальной защиты населения;

на основании проведенного анализа опроса сотрудников УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ установлено, что эффективность работы управления в основном зависит от материального стимулирования труда, четкого выполнения должностных обязанностей сотрудников, от условий работы сотрудников;

6) установлено, что деловая оценка служащих в управлении проходит в форме аттестации. Исследование показало, что аттестация служащих УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ проводится в целях стимулирования роста профессионализма, повышения ответственности, исполнительной дисциплины служащих управления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты, основные выводы и обобщения способствуют пониманию содержания системы управлении персоналом в органах социальной защиты населения.

Конкретные рекомендации и практические предложения могут быть использованы законодательными и исполнительными органами власти как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации при разработке концепции и практических мер по совершенствованию системы управления персоналом в органах социальной защиты населения.

Фактологический материал исследования может найти применение в процессе изучения таких дисциплин, как «Организация, управление и администрирование в социальной работе», «Технология социальной работы», преподаваемых в высших учебных заведениях по специальности «Социальная работа».

Изучение поставленных в исследовании проблем, выводы, к которым подвели его результаты, дают основания сформулировать следующие рекомендации:

- дополнить законодательные акты Краснодарского края положениями, расширяющими права руководителей УСЗН по использованию финансовых средств из ДСЗН Краснодарского края на нужды персонала, а именно, организацию рабочего места;

- увеличить количество штатных единиц УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ;

- повысить уровень работы с кадрами, с учетом накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта в системе управления персоналом;

- разработать научные критерии для оценки персонала УСЗН, с целью продвижения по должностной лестнице молодых и перспективных работников;

- создать в управлении социальной защиты населения надлежащую методическую базу, позволяющую осуществлять процесс обучения работников управления;

- произвести инвентаризацию имеющихся документов внутреннего пользования, регламентирующих должностные обязанности сотрудников, правила внутреннего распорядка дня.

Таковы некоторые рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом в органах социальной защиты населения. Их реализация будет способствовать повышению эффективности деятельности данных учреждений, в целом социальных служб и работающих в них специалистов.

**Список использованных источников**

1 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. –М.: Аспект Пресс, 1999. -279 с.

2. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.: Высш. шк., 2000. -304 с.

3 Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: Учебно-практическое пособие. –М.: Издательство РДЛ,2004. -224 с.

4 Шаш Н.Н. Управление персоналом: Пособие для сдачи экзамена. –М.: Юрайт-Издат,2005. -175 с.

5 Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. –М .: ИНФРА-М,1999. -276 с.

6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. –М.: Юрист,1998. -496 с.

7. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. -3-е изд., доп. и перераб. –М.: ИНФРА-М,2005. -636 с.

8. Макаренко Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организаций: Учебное пособие для студентов высш. учебн. заведений. –М.: Академический Проект; Трикста,2005. -464 с.

9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. –М.: ИНФРА-М,2006. -304 с.

10. Основы социального управления: Учебное пособие/ А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. –М.: Высш. школа,2001. -271 с.

11. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. –М.: Бланки и биржи, ЮНИТИ,1998. -423 с.

12. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. –М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС,2001. -288 с.

13. Ковалев В.Н. Социология управления социальной сферой: Учебное пособие для вузов. –М.: Академический Проект,2003. -240 с.

14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации/ Учебно-практическое пособие. –М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1997. -336 с.

15. Практикум по теории управления: Учебное пособие/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. -2-е изд. доп. –М.: Финансы и статистика,2005. -304 с.

16. Гапоненко А.Л., Панкрутин А.П. Стратегическое управление: Учебник. –М.: Омега –Л,2004. -472 с.

17. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. –М.: ИНФРА-М,1997. -432 с.

18. Фахрутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. –М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. -472 с.

19. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. 2-е изд., испр. и доп. –СПб.: Издат-во «Лань», 2002. -528 с.

20. Словарь – справочник по социальной работе/ Под ред. д.и.н. проф. Е.И. Холостовой. –М.: 1997. -424 с.

21. Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие/ Отв.ред. д.и.н., проф. Е.И. Холостова, д.и.н. проф. А.С. Сорвина.–М.: ИНФРА-М.,2002.-427с.

22. О системе государственной службе Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 24-ФЗ

23. Об основах охраны труда в Российской Федерации: Федеральный закон от 17 июля 1999 года № 181-ФЗ (с изменениями от 9 мая 2005 г.)

24. Об охране труда: Закон Краснодарского края от 3 июня 1998 года № 133-КЗ (с изменениями от 7 августа 2000 г.)

25. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ.

26. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года № 110

27. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года № 111

28. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 года № 112

29. О государственной гражданской службе Краснодарского края: Закон Краснодарского края от 31 мая 2005 года № 870-КЗ

**Приложение Б**

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ**

**управления социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ**

Группа по оплате труда IV

I. Государственные должности государственной гражданской службы Краснодарского края

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование структурных подразделений и должностей государственной гражданской службы Краснодарского края | Кратность к МРОТ | Кол-во штат-ных единиц | МРОТX0,6 | Размер месячного фонда зар/платы в кратности к МРОТ | Должностной оклад (руб.) | Месячный фонд зар/платы(руб.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.2. 3. | Руководитель управления Заместитель руководителя управления Ведущий специалист | 17169 | 111 | 480480480 | 17169 | 81607680 4320 | 816076804320 |
|  | итого: |  | 3 |  | 42 |  | 20160 |
| Отдел учёта и отчётности |
| 1.2.3.4. | Руководитель отдела Главный специалист Ведущий специалист Специалист | 131195 | 1111 | 480480480480 | 13119 5 | 6240 5280 4320 2400 | 6240528043202400 |
|  | итого : |  | 4 |  | 38 |  | 18240 |
| Отдел назначения и выплаты социальных пособий, субсидий и компенсаций |
| 1.2. 3.4.5. | Руководитель отдела Главный специалист Ведущий специалист Специалист I категории Специалист II категории | 1311976 | 12215 | 480480480480480 | 132218730 | 6240 5280 4320 3360 2880 | 6240 10560 86403360 14400 |
|  | итого: | 11 |  | 90 |  | 43200 |
| Отдел по труду и социальным вопросам |
| 1. 2.3. | Главный специалист Ведущий специалист Специалист I категории | 1197 | 111 | 480480480 | 1197 | 5280 43203360 | 5280 4320 3360 |
| — | итого: |  | 3 |  | 27 |  | 12960 |
| Отдел социальной поддержки семьи, детей и пожилых граждан |
| 1.2. 3. | Главный специалист Специалист I категории Специалист | 1175 | 111 | 480480480 | 1175 | 528033602400 | 5280 3360 2400 |
|  | итого: |  | 3 |  | 23 |  | 11040 |
|  | Всего государственных должностей государственной гражданской службы Краснодарского края |  | 24 |  | 220 |  | 105600 |

П Профессии рабочих и должности служащих, не отнесенные к государственным должностям государственной гражданской службы Краснодарского края

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование профессий рабочих и должностей служащих не отнесенных к должностям государственной гражданской службы Краснодарского края |  | Количество штатных единиц |  | Должностной оклад (руб.) | Месячный фонд зар/платы (руб.)  |
| 1 | 2 | 3 |  |  | 4 | 5 |
| Отдел технического обеспечения деятельности управления |
| 1. 2. 3.4. 5. | Комендант Делопроизводитель Водитель Уборщик производственных и служебных помещений Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий |  | 11110,5 |  |  | 2873 2873 478814361436 | 2873287347881436718 |
|  | Всего рабочих и служащих: |  | 4,5 |  |  |  | 12688 |
|  | Всего по управлению: |  | 28,5 |  |  |  | 118288 |

**Приложение В**

**КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

**к профессиональному образованию и опыту работы по государственным должностям государственной гражданской службы Краснодарского края в управлении социальной защиты населения департамента социальной защиты населения Краснодарского края в городе Горячий Ключ**

По главным государственным должностям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименования структурных подразделений, государственных должностей государственной гражданской службы Краснодарского края | Квалификационные требования к профессиональному образованию и опыту работы по государственным должностям государственной гражданской службы Краснодарского края |
|  |  | Образователь-ный уровень | направление, специальность | квалификация | Стаж государственной гражданской службы или стаж (опыт) работы |
| 1. | Руководитель управления | высшее профессиональноеобразование | государственное и муниципальное управлениесоциальная работаюриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)образование и педагогикабухгалтерский учет, анализ и аудитлечебное дело | Менеджерспециалист по социальной работеюристэкономист-менеджерпреподаватель, учитель, педагогэкономист врач | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |

По ведущим государственным должностям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименования структурных подразделений, государственных должностей государственной гражданской службы Краснодарского края | Квалификационные требования к профессиональному образованию и опыту работы по государственным должностям государственной гражданской службы Краснодарского края |
|  |  | образовательный уровень  | направление, специальность | квалификация | Стаж государственной гражданской службы или стаж (опыт) работы |
| 2. | Заместитель руководителя управления | высшее профессиональное образование | государственное и муниципальное управлениесоциальная работаюриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)образование и педагогикабухгалтерский учет, анализ и аудитлечебное дело | менеджерспециалист по социальной работеюристэкономист- менеджерпреподаватель, учитель, педагогэкономист врач | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |
| 3. | Отдел учета и отчетностируководитель отдела | высшее профессиональное образование | бухгалтерский учет, анализ и аудит | экономист | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |
| 4. | Отдел назначения и выплаты социальных пособий, субсидий и компенсаций руководитель отдела | высшее профессиональное образование при наличии иного высшего профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | юриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)бухгалтерский учет, анализ и аудитсоциальная работа | юристэкономист-менеджерэкономистспециалист по социальной работе | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |
| 5. | Отдел учета и отчетностиглавный специалист | высшее профессиональное образование | бухгалтерский учет, анализ и аудит | экономист | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лег |
| 6. | Отдел назначения и выплаты социальных пособий и компенсацийГлавный специалист  | высшее профессиональное образование при наличии иного высшего профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | юриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)бухгалтерский учет, анализ и аудитсоциальная работа | юристэкономист-менеджерэкономистспециалист по социальной работе | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |
| 7. | Отдел по труду и социальным вопросамГлавный специалист | высшее профессиональное образование | экономика трудагосударственное и муниципальное управлениеэкономика и управление на предприятиифинансы и кредитбухгалтерский учет, анализ и аудитюриспруденциятехника и технологиибезопасность жизнедеятельности | экономистменеджерэкономист-менеджерэкономистэкономистюристинженеринженер | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |
| 8. | Отдел социальной поддержки семьи, детей и пожилых гражданглавный специалист | высшее профессиональное образование при наличии иного высшего профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | социальная работаобразование и педагогикалечебное делоюриспруденция | специалист по социальной работеучитель, преподаватель, педагогврачюрист | Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет |

По старшим государственным должностям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Наименования структурных подразделений, государственных должностей государственной гражданской службы Краснодарского края | Квалификационные требования к профессиональному образованию и опыту работы по государственным должностям государственной гражданской службы Краснодарского края |
|  |  | образовательный уровень | направление, специальность | квалификация | стаж (опыт) работы |
| 9. | Управление ведущий специалист | высшее профессиональное образование | юриспруденция | юрист | Стаж (опыт) работы по специальности не менее трех лет |
|  10. | Отдел учета и отчетности ведущий специалист (администратор баз данных) | высшее профессиональное образование при наличии иного высшего профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | МатематикаПрикладная математикаМатематическое обеспечение и администрирование информационных системМатематические методы в экономикеФизикаАвтоматизация и управлениеИнформационные системыИнформатика и вычислительная техникаИнформационная безопасность | МатематикМатематик- системный программистМатематик-программистЭкономист-математикФизик-электроникИнженер-системотехникИнженер-системотехникИнженерСпециалист по информационной безопасности | Стаж (опыт) работы по специальности не менее трех лет |
| 11. | Отдел назначения и выплаты социальных пособий, субсидий и компенсаций ведущий специалист | высшее профессиональное образование при наличии иного высшего профессионального образования - переподготовка по профилю исполняемойдолжности | юриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)бухгалтерский учет, анализ и аудит социальная работа | юристэкономист- менеджерэкономистспециалист по социальной работе | Стаж (опыт) работы поспециальности не менее трех лет |
| 12. | Отдел по труду и социальным вопросам ведущий специалист | высшее профессиональное образование | экономика труда государственное и муниципальное управлениеэкономика и управление на предприятии (по отраслям)финансы и кредитбухгалтерский учет, анализ и аудитюриспруденция техника и технологии;безопасность жизнедеятельности | экономист менеджер экономист-менеджер экономистэкономист юристинженер инженер | Стаж (опыт) работы по специальности не менее трех лет |

По младшим государственным должностям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименования структурных подразделений, государственных должностей государственной гражданской службы Краснодарского края | Квалификационные требования к профессиональному образованию и опыту работы по государственным должностям государственной гражданской службы Краснодарского края |
|  |  | образовательный уровень  | направление, специальность | квалификация | Стаж государственной гражданской службы или стаж (опыт) работы |
| 1. | Отдел учета и отчетностиспециалист | среднее профессиональное образование | Экономика и бухгалтерский учетфинансы | Бухгалтерфинансист | Без предъявления требований к стажу работы (опыту) |
| 2. | Отдел назначения и выплаты социальных пособий, субсидий и компенсацийспециалист 1 категории | Высшее или среднее профессиональное образованиепри наличии иного профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | Юриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)бухгалтерский учет, анализ и аудитсоциальная работаэкономика и бухгалтерский учетфинансы | юристэкономист- менеджерэкономистспециалист по социальной работебухгалтерфинансист | Без предъявления требований к стажу работы (опыту) |
|  | Специалист II категории  | Высшее или среднее профессиональное образованиепри наличии иного профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | Юриспруденцияэкономика и управление на предприятии (по отраслям)бухгалтерский учет, анализ и аудитсоциальная работаэкономика и бухгалтерский учетфинансы | юристэкономист- менеджерэкономистспециалист по социальной работебухгалтерфинансист | Без предъявления требований к стажу работы (опыту) |
| 3. | Отдел социальной поддержки семьи, детей и пожилых гражданСпециалист I категории | Высшее или среднее профессиональное образованиепри наличии иного профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | социальная работаобразование и педагогикалечебное делоюриспруденция | специалист по социальной работеучитель, преподаватель, педагогврачюрист | Без предъявления требований к стажу работы (опыту) |
|  | специалист | Высшее или среднее профессиональное образованиепри наличии иного профессионального образования переподготовка по профилю исполняемой должности | социальная работаобразование и педагогикалечебное делоюриспруденция | специалист по социальной работеучитель, преподаватель, педагогврачюрист | Без предъявления требований к стажу работы (опыту) |

**Приложение Г**

**Аттестационный лист**

1. Фамилия, имя, отчество

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Год рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Сведения об образовании и повышении квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(что окончил

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

и когда, специальность и квалификация по образованию,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ученая степень, ученое звание, почетное звание, знаки отличия,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

награды)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Стаж работы в системе\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником \_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Оценка деятельности работника по результатам голосования:

- соответствие должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- отнесение к разряду оплаты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

количество голосов за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Решение аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Примечания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии:

Наименование должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ фамилия, инициалы

(подпись)

Секретарь аттестационной комиссии:

Наименование должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ фамилия, инициалы

(подпись)

Члены аттестационной комиссии:

Наименование должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ фамилия, инициалы

(подпись)

Наименование должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ фамилия, инициалы

(подпись)

Наименование должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ фамилия, инициалы

(подпись)

Дата аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомлен(а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись аттестованного и дата)

**Приложение Д**

**Программа социологического исследования: «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»**

Цель исследования

Определить уровень коммуникативности и адаптации работников в коллективе УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ.

Объект исследования

Персонал УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ.

Предмет исследования

Содержание и характер мнений и оценок работников УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ.

Выборка

Персонал УСЗН ДСЗН Краснодарского края в г. Горячий Ключ.

Возраст от 25 до 55 лет.

Мужчины – 5 чел., женщины – 19 чел.

Метод исследования

Тестирование.

Обработка и анализ полученной информации

обработка тестов;

интерпретация полученных данных и их обобщение;

написание отчета по итогам социологического исследования;

разработка рекомендаций по внедрению результатов соц. исследования в практику управления в органах социальной защиты населения.

Тест

«Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «—», если не согласны. Отвечайте искренне — «да», «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ к тесту

«Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0—3 балла. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 баллов. У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7—10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите и любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Анкета:

Вам предлагается ответить на данные вопросы, с целью выявления проблем в работе коллектива УСЗН ДСЗН Кр. кр. в г. Горячий Ключ. Заранее благодарим Вас за помощь и сотрудничество.

Ваш пол?

а) мужской;

б) женский.

2. Возраст?

а) 22-29 л.

б) 30-49 л.

в) 50-54 г.

г) старше 55 л.

3. Какое у Вас образование?

а) среднее общее;

б) начальное профессиональное;

в) высшее;

г) два высших образования.

4. Ваше семейное положение?

а) женат (за мужем);

б) разведен (а);

в) холост.

5. Соответствует ли Ваша нынешняя профессия полученному Вами профессиональному образованию?

а) соответствует полностью;

б) соответствует частично;

в) не соответствует;

г) затрудняюсь ответить.

6. Повышали ли Вы свою производственную квалификацию за последние два года?

Продолжение приложения Д

а) да;

б) нет.

7.Хотели бы Вы перейти на работу по другой профессии?

а) да, хотел бы перейти;

б) нет, не имею такого желания;

в) не задумывался над этим.

8. Если у вас имеется желание перейти на работу по другой профессии, то чем это вызвано? (напишите).

9. Как бы Вы охарактеризовали Вашу работу?

а) работа интересная, требующая смекалки, творческого поиска;

б) работа спокойная, не требующая особого напряжения;

в) работа монотонная, однотипная, скучная;

г) работа тяжелая, неинтересная;

д) другая оценка.

10.В какой мере Вас удовлетворяет ( внимательно прочитайте каждую строчку)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Вполне удовлетворяет | Частично удовлетворяет | Не удовлетворяет | Затрудняюсь ответить |
| Заработная плата |  |  |  |  |
| Материальные поощрения за выполнение своих обязанностей |  |  |  |  |
| Моральные поощрения за труд |  |  |  |  |

11.Приходится ли Вам в течение рабочего дня выполнять такие функции, которые не входят в круг Ваших прямых обязанностей?

а) приходится постоянно;

б) приходится периодически;

в) приходится, но редко;

г) не приходится.

12. Как вы оцениваете возможности повышения квалификации созданные для работников Вашего учреждения?

а) хорошие;

Продолжение приложения Д

б) удовлетворительные;

в) плохие;

г) затрудняюсь ответить.

13.Как Вы оцениваете свои отношения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Вполне хорошие | Сносные | Плохие | Трудно сказать |
| С коллегами по работе |  |  |  |  |
| С непосредственным руководителем |  |  |  |  |
| С руководителем учреждения |  |  |  |  |

 14.Что, по Вашему мнению, характеризует взаимоотношения в Вашем коллективе в целом?

а) полная доброжелательность и взаимопомощь;

б) отношения, в основном хорошие;

в) отношения в основном безразличные;

г) очень нервные отношения;

д) не задумывался над этим.

15.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)

а) бесперебойность трудового процесса;

б) хорошие отношения с администрацией;

в) продвижение по служебной лестнице членов коллектива;

г) коллективное обсуждение и принятие решений;

д) справедливое использование материальных и моральных поощрений.

Как Вы считаете в какой мере члены вашего коллектива влияют на решение следующих вопросов?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Безусловно влияют | Незначительно | Практически не влияют |
| Распределение поощрений за трудовые успехи |  |  |  |
| Определение меры наказания нарушителям дисциплины |  |  |  |

16. В вашем учреждении используются различные виды поощрений за успехи в работе. Укажите, какие из них наиболее значимы для Вас? Укажите в порядке значимости

а) объявление благодарности;

б) выдача премии;

в) отражение в СМИ;

г) награждение грамотой.

17. Иметься ли в управлении возможность карьерного роста?

а) да;

б) нет.

18. Как Вы считаете, от чего зависит служебный рост в управлении?

а) от наличия необходимого образования;

б) от стажа работы;

в) от хороших отношений с руководством;

г) затрудняюсь ответить.

19. Ваш стаж работы в управлении социальной защиты населения?

а) 1-5 л.

б) 6-10 л.

в) 11-15 л.

г) свыше 16 л.