Московский Государственный Социальный Университет

Академия социальной работы

Факультет социальной работы и администрирования Кафедра социального администрирования

Допустить к защите\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2002 г.

Зав. каф..Подвойский В.П.

**Выпускная квалификационная работа**

Тема: Аттестация как фактор повышения эффективности труда социальных работников.

Серебряковой Юлии Александровны Студентки 5 курса дневного отделения.

Научный руководитель: Сизикова Валерия Викторовна.

Москва, 2002 г.

 Аттестация как фактор повышения эффективности труда социальных работников

**СОДЕРЖАНИЕ**

 Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

**ГЛАВА 1. Теоретический аспект проблемы повышения эффективности социальной работы**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_6

1.1. Современный подход к оценке эффективности социальной работы\_\_\_\_6

1.2. Профессиональный портрет социального работника в трудовой деятельности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20

ГЛАВА 2. Оценка персонала как фактор повышения эффективности труда социальных работников\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30

2.1. Методы оценки персонала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30

2.2. Аттестация как комплексный метод оценки социальных работников\_\_39

**ГЛАВА 3. Практический опыт применения аттестации социальных работников**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_51

Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_62

Список использованной литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_66

Приложения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_68

**Введение**

Актуальность темы обусловлена необходимостью изучения (исследования) процесса аттестации как комплексного метода оценки эффективности труда социальных работников.

Аттестация- это процедура систематической оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, с применением методов оценки персонала, это комплексная проверка уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности.

Существует большое количество «за» и «против» официальной аттестации работников. Аргументом против является мнение о том, что руководитель и заведующие и так постоянно оценивают своих сотрудников, что аттестация- это формальная юридическая процедура, необходимая только для подтверждения или повышения разряда оплаты труда по Единой Тарифной Сетке.

Аргументом в пользу аттестации в настоящее время является то, что она не только служит юридической основой переводов, продвижений по службе, наград, увольнений и установления заработной платы, но и осуществляет ряд важных целей: помогает определить, во-первых, какие работники требуют большей подготовки и , во-вторых, результаты программ подготовки персонала. Она помогает установлению и укреплению деловых отношений между подчиненными и руководителями через обсуждение результатов оценки и, кроме того, она побуждает руководителей оказать необходимую помощь.

Особое значение аттестации в том, что она побуждает персонал работать более эффективно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу, чувство ответственности и стимулируют стремление работать лучше и эффективнее.

Аттестация- один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом, она позволяет провести диагностику персонала; определить ценность сотрудников не только для подразделения, но и для всей организации; обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации.

Исходя из вышеперечисленного, выделим **цель работы:** определить особенности и условия применения аттестации для повышения эффективности труда социальных работников.

Исходя из поставленной цели, вытекают следующие **задачи:**

1. определить сущность понятия «эффективность работы»;

2. выделить критерии эффективности социальной работы;

3. изучить особенности труда социального работника;

4. выявить факторы повышения эффективности труда социального работника;

5. составить профессиональный портрет социального работника;

6. выявить сущность аттестации и особенности ее применения в социальной сфере;

7. выделить методы оценки персонала, применяемые в аттестации;

8. изучить практический опыт применения аттестации социальных работников;

9. изучить влияние аттестации на повышение эффективности труда социальных работников.

 **Объект исследования-** профессионально - служебная деятельность социальных работников.

**Предмет исследования-** процесс аттестации социальных работников.

 **Гипотеза исследования-** одним из основных условий повышения эффективности социальной работы является оценка труда социального работника, для которой используются специальные методы. Комплексным методом оценки является аттестация. Для того, чтобы аттестация проходила наиболее эффективно, необходимо разработать критерии оценки, установить стандарты выполнения трудовой деятельности для каждого рабочего места, обеспечить объективность оценки и дальнейшее ее использование.

Эффективность социальной работы рассмотрена в трудах Фирсова М.В., Жукова В.И., Топчего Л.В. и др. Профессиональная деятельность социального работника изучалась в работах Холостовой Е. И., Ляшенко А.И., Фирсовым М.В. и другими авторами.

**Содержание дипломной работы условно можно разделить на три части.** В первой части рассматривается современный подход к оценке эффективности социальной работы: сущность понятия «эффективность», выделены критерии эффективности социальной работы, даны примеры осуществления социальной работы на макро- и микроуровнях. Описан профессиональный портрет социального работника в трудовой деятельности. Даны различные определения социальной работы как профессионального вида деятельности (зарубежные и отечественные). Сделан вывод о том, что эффективность социальной работы во многом зависит от личности социального работника, ее осуществляющего.

Вторая часть содержит описание аттестации социальных работников, ее цели, критерии оценки, этапы аттестации, используемые методы. Сделан вывод о том, что аттестация побуждает социальных работников к более эффективному выполнению своих функций, а, следовательно, это влияет на повышение эффективности социальной работы в целом.

Третья глава диплома содержит практическую часть, где дана оценка процессу аттестации в Комплексном Центре Социального Обслуживания «Новокосино». Дана краткая характеристика центра, на его примере описан процесс и результаты аттестации работников, а также разработаны рекомендации по повышению эффективности труда работников.

Дипломная работа содержит четырнадцать приложений, включающих стандарты методов оценки персонала, раскрывающих процесс аттестации: приказы «Положение о порядке проведения аттестации в учреждениях подведомственных КСЗН г. Москвы; должностные инструкции на работников, подлежащих аттестации и др.

**ГЛАВА 1. Теоретический аспект проблемы повышения эффективности социальной работы.**

**1.1. Современный подход к оценке эффективности социальной работы**

Социальная работа не сводится к традиционным формам деятельности; ее определения, дефиниции весьма многообразны. Так, Ассоциация социальных работников Великобритании в 1989 году дала следующее определение:

социальная работа - это ответственная профессиональная деятельность, которая помогает людям, сообществам установить, определить личные, социальные и ситуативные, т.е. обстоятельственные трудности, влияющие на них. Социальная работа помогает им преодолеть эти трудности посредством поддержки, защиты, коррекции и реабилитации. Это деятельность патронажа, социальной помощи, социального обеспечения, социального образования ис­правления и надзора над правонарушителями, направленная на диагностику, контроль и реабилитацию лиц, нуждающихся в социальной помощи.

Профессор Сильвия Штаун определяет социальную работу как работу, которую делает социальный работник, оказывая социальную помощь индивидам, группам, удовлетворяя их потребности, помогая мобилизовать все источники общества для оказания помощи. Должность социального работника предоставляется государственными и общественными организациями, а также частными агентствами социальной помощи. Сильвия Штаун считает, что необходимым условием для приема на работу в должность социального работника является наличие квалификации в патронаже — аттестата или диплома. Особое значение имеет градуированность (уровневость) квалификационных характеристик социального работника.

Международная Федерация социальных работников дает свое определение

социальной работе. Это профессиональная работа по: 1)ведению благотворительной деятельности, 2)оказанию помощи человеку в самовыражении, 3)дисциплинированному внедрению в жизнь научного знания о человеческом поведении (социальном поведении человека). Социальная работа направлена на развитие личности, индивида, семьи, нации и мирового сообщества - для воплощения в жизнь принципов социальной справедливости.

Должность социального работника и специалиста социальной работы в Российской Федерации введена в 1991 году. В квалификационном справочнике он наделяется разнообразными должностными обязанностями:

выявляет на предприятиях, микрорайонах семьи и отдельных лиц, нуждающихся в социально-медицинской, юридической, психолого-педагогической, материальной и иной помощи, охране нравственного, физического и психического здоровья; устанавливает причины возникших у них трудностей, конфликтных ситуаций, в т.ч. по месту работы, учебы и т.д., оказывает им содействие в их разрешении и социальную защиту; содействует интеграции деятельности различных государственных и общественных организаций и учреждений по оказанию необходимой социально-экономической помощи населению; оказывает помощь в семейном воспитании, заключении трудовых договоров о работе на дому женщинам, имеющим несовершеннолетних детей, инвалидам, пенсионерам; проводит психолого-педагогические и юридические консультации по вопросам семьи и брака, воспитательную работу с несовершеннолетними детьми с ассоциативным поведением; выявляет и оказывает содействие детям и взрослым, нуждающимся в опеке и попечительстве, устройстве в лечебные и учебно-воспитательные учреждения, получении материальной, социально-бытовой и иной помощи; организует общественную защиту несовершенно­летних правонарушителей, в необходимых случаях выступает в качестве их общественного защитника в суде; участвует в работе по созданию центров социальной помощи семье: усыновления, попечительства и опеки; социальной реабилитации; приютов; молодежных, подростковых, детских и семейных центров; клубов и ассоциаций, объединений по интересам и т.д., организует и координирует работу по социальной адаптации и реабилитации лиц, вернувшихся из специальных учебно-воспитательных учреждений и мест лишения свободы.[[1]](#footnote-1)

Каждый вид деятельности заканчивается каким-то результатом, по которому оценивается проделанная работа. Одной из важнейших оценок результата является эффективность. Социальная работа тоже дает те или иные результаты. Она также оценивается по ее эффективности.

Что же такое эффективность деятельности вообще и конкретно социальной работы ?

В зависимости от рода деятельности понятие эффективности определяется по-разному. В экономике- это соотношение результатов и затрат. Чем лучше результат и меньше затрат, тем выше эффективность. В медицине-приближение состояния здоровья пациента после проведения лечения к норме. В психологии- степень реализации духовно-нравственных идеалов.

Определения вроде бы разные. Но в тоже время в каждом из них есть обязательные элементы: цель, результат, затраты, общепринятая норма (или идеал).

Главными в этом перечне являются цель и результат. Они представляют собой начальный и конечный пункты деятельности: в начале выдвигается цель, а в конце получается результат. Соотношение цели и результата и дает представление об эффективности деятельности. Не случайно определение:

эффективность суть степени реализации цели. Конечным выражением этой степени служит результат: он совпадает с целью в большей или меньшей степени.[[2]](#footnote-2)

Предметом нашего изучения является эффективность социальной работы, которая в наиболее общем виде рассматривается как отношение полученных результатов к ранее выдвигаемым целям. Таким образом, она фиксирует степень соответствия тому, чего предполагалось достичь.

Сущность эффективности социальной работы выражается в способности целостной системы или ее отдельных элементов позитивно реагировать и отвечать на запросы, потребности населения, прежде всего социально уязвимой его части. Поэтому понятие эффективности социальной работы можно сформулировать следующим образом- это максимально возможное в данных условиях достижение целей по удовлетворению социальных потребностей населения (клиента) при оптимальных затратах. Другими словами, речь идет о необходимости осуществления в той или иной форме сравнительного анализа, в ходе которого сопоставляются новейшие данные об объекте- клиенте в процессе терапии терапевтом либо социальным органом, учреждением, ведущими социальную работу, с информацией, полученной ранее. Это позволяет соотнести количественно-качественную оценку нынешнего и прежнего состояния дел на определенном участке социальной работы и сделать соответствующие выводы о степени ее эффективности.[[3]](#footnote-3)

Одним из важнейших условий совершенствования организации социальной защиты и социального обслуживания населения как составных частей всей социальной работы, является использование базовой информации, объективно отражающей состояние системы и ее элементов. Роль инструмента для получения такой информации выполняет система критериев и показателей эффективности социальной работы, которая должна содержать, как минимум, данные о клиентах, предоставленных им услугах и их результатах.

В исследовании проблем эффективности социальной работы важнейшее место занимает вопрос о сущности критериев и показателей эффективности.

В имеющейся литературе понятие «критерий» определяется как отличительный признак, объективно отражающий состояние того или иного процесса, явления, объекта либо субъекта. Но критериями могут быть не всякие признаки состояния, в данном случае социальной работы, а только те, которые отвечают определенным требованиям. Прежде всего, они должны быть объективными, отражающими не второстепенные и случайные, а существенные и повторяющиеся признаки. Они также должны быть необходимыми и достаточными, служить эталоном измерения для оценки результатов деятельности, содержать качественно-количественную информацию о функционировании системы.

Практика исследований показывает, что единого подхода к определению структуры критериев и показателей, годных на все случаи оценки эффективности, быть не может. Особенность оценочных задач в каждом конкретном случае обязательно должна учитываться исследователем и получать специфическое отражение в структуре критериев.[[4]](#footnote-4)

 В последнее время сложился устойчивый интерес к проблеме эффективности деятельности социальных служб и отдельных специалистов по социальной работе. Повышение эффективности социальной работы является стержневой проблемой не только научных сотрудников, но и практиков - управленцев федерального и регионального уровней, непосредственных организаторов системы социальной зашиты населения, руководителей и специалистов социальных служб, а также преподавателей высшей школы, которые занимаются подготовкой и переподготовкой специалистов по социальной работе.

Однако нередко еще ставятся вопросы: своевременна, ли постановка вопроса об эффективности социальной работы в целом и тем более о результативности отдельных социальных работников? Имеются ли достаточно четко разработанные основания для определения эффективности деятельности социальных служб и отдельных специалистов по сандальной работе? Какова система критериев и показателей, на основе которых можно измерить эффективность социальной работы, отдельных видов и методов социального обслуживания населения? Вопросы эти поставлены не случайно, и ответить на них непросто.

Главное, что отличает социальную работу от других видов социальной деятельности – ее подчинение задачам возрождения человеческого достоинства, вмешательство в социальную среду ради преодоления депревации и деструкции, осуществление интеграции социальных, социокультурных, психологических и физических влияний на личность, индивидуум, обеспечение гармонии человека и среды, нормальное социально-психологическое функционирование человека в различных ситуациях и средах.

Сегодня главная задача специалистов по социальной работе -научиться проводить в жизнь функциональную предназначенность тех служб, в которых они работают, оптимально выполнять свои задачи, опираясь на отечественный и зарубежный опыт социальной работы. В условиях социально-экономического кризиса остро стоит вопрос о роли социальных работников в процессе адаптации различных категорий населения к новым социальным условиям, сложившимся в 90-е годы в Российской Федерации, об активном и профессиональном участии в социальной реабилитации людей, которые попали в трудную жизненную ситуацию.

Для достижения поставленных задач различным типам учреждений социального обслуживания и специалистам социальных служб важно научиться всем и каждому специалисту проводить в жизнь отечественную концепцию социального обслуживания населения, основные методологические принципы социальной работы, умело использовать различные технологии социальной работы.

Определение критериев и показателей эффективности социальной работы имеет важное значение как для научной, так и практической деятельности социальных служб и отдельных ее специалистов. Индикаторы эффективности социального обслуживания, как правило, нацеливают практических социальных работников различной квалификации и функциональной предназначенности на достижение конкретных результатов- промежуточных и конечных.

Эффективность деятельности специалистов по социальной работе может определяться на основе как общих, так и специфических критериев. Общие критерии эффективности социальной работы служат для оценки ее эффективности в целом, скажем в масштабе территориальной социальной службы или отдельного учреждения социального обслуживания на определенной территории, а специфические - для оценки основных видов социального обслуживания, форм и методов социальной работы с различными категориями населения. Выделим принципы, на которых основывается эффективность социальной работы с клиентом:

1. умение точно сформулировать проблему клиента;
2. анализ факторов, вызвавших проблему, а также препятствующих или благоприятных решению проблемы;
3. оценка разрешимости проблемы;
4. разработка плана действий;
5. вовлечение клиента в разрешение проблемы;
6. оценка изменений, достигнутых в положении клиента.[[5]](#footnote-5)

Разумеется, критерии, так же как и показатели эффективности осуществления социальной работы в стране могут применяться на макроуровне (на уровне государства), мезоуровне (республика, город, район), и микроуровне (на уровне индивида, клиента).

 Что же касается макроуровня, где, как правило, имеется в виду преодоление социальных девиаций или стабилизация негативных тенденций социального здоровья общества и его постепенное улучшение, то здесь очень трудно выделить индикаторы, которые бы позволяли определить конкретный вклад социальных работников в преодоление таких девиаций и проблем, как бедность, безработица, бездомность, социальное нездоровье в виде наркомании, алкоголизма, проституции т.п., так как их решение во многом зависит от характе­ра проведения социально-экономических реформ в стране, от осуществления социальной политики, от эффективности реализации механизма социальной безопасности. Нам представляется, что весьма трудно подсчитать коэффициент участия специалистов - представителей различных отраслей социальной сферы (учителей, врачей, социальных работников), например, в разрешении проблем семьи и детей.[[6]](#footnote-6)

На основании каких показателей можно судить об эффективности деятельности специалистов по социальной работе, учителей, работников МВД органов государственного и местного самоуправления в ликвидации детской безнадзорности и преступности и, естественно, в устройстве детей? Эта проблема, как известно, является общенациональной, межведомственной.

На уровне всего общества можно оценивать эффективность федеральных целевых программ, которые предусматривают федеральную поддержку различных регионов в развитии социального обслуживания населения. Например, в рамках президентской программы «Дети России» реализуются такие федеральные целевые программы, как «Дети-инвалиды», «Развитие социального обслуживания семьи и детей», «Профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», в которых поставлены различные общие задачи перед министерствами и ведомствами, имеющими социальные службы, но в то же время сформулированы конкретные задачи, относящиеся к деятельности Минтруда России, Минобразования России, МВД России, Государственного комитета РФ по делам молодежи. Выделение средств из федерального бюджета на поддержку территориальных социальных служб в рамках указанных программ, разумеется, предусматривает оценку деятельности этих служб, определение эффективности социальной работы, осуществляемой специалистами этих служб.

Большое значение в повышении эффективности социальной работы имеет микроуровень- непосредственно деятельность социального работника на уровне клиента.

Не вызывает сомнения, что критерии и показатели эффективности отдельных специалистов по социальной работе, прежде всего контактных социальных работников, имеют первостепенное значение не только для преодоления существующего сочетания высокого уровня профессионализма специалистов и элементарной некомпетентности целого ряда работников социальных служб, не только для формирования позитивной мотивации профессиональной деятельности. Они нужны прежде всего для защиты клиентов социальных служб, исключения или смягчения различного рода отклонений в социальном обслуживании населения.

Поэтому, как бы ни были важны критерии и показатели, позволяющие оценить эффективность развития базисных предпосылок качественного и своевременного социального обслуживания, надо всегда помнить об индикаторах, позволяющих оценивать уровень доступности и адекватности клиента в предоставленных услугах, уровень доступности и адекватности этих услуг, позволяющих клиенту выйти из трудной жизненной ситуации.

Оценка эффективности работы специалиста по социальной работе, так же как и деятельности социальной службы в целой может по-разному рассматриваться в зависимости от понимания сущности личности клиента и его проблем. Если мы понимаем клиента как человека, попавшего в трудную жизненную ситуацию вследствие проводимых в Российской Федерации в начале 90-х годов реформ, то это одна постановка вопроса. Но, если мы понимаем личность клиента как совокупность общественных отношений, то, с одной стороны, сравнивать эффективность социальной работы в отношении клиента весьма сложно, а с другой стороны, совокупность условий жизнедеятельности, в которые попадает клиент, можно измерить в количественном отношении, так как каждый человек для обеспечения жизнедеятельности вынужден использовать какие-то ресурсы. Однако возможность использовать ресурсы не есть действительность. Такая возможность нередко зависит от активности самого клиента, вообще человека. Следовательно, имеют место такие индикаторы, как «мера активности», «мера свободы», «мера умения использовать свои возможности и ресурсы среды», «уровень развития воли и жизненной силы клиента» и т.п.

Известно, что не каждый человек, попавший в трудную жизненную ситуацию, может сам без посторонней помощи выйти из нее. Значит, кто-то должен придать активности клиента импульс, определить конкретное направление его действий, стимулировать жизненные силы человека, кто-то должен рационально подойти к выбору средств, которые могут привести клиента к выходу из трудной жизненной ситуации, кто-то должен задействовать комплекс условий и ресурсов, позволяющих реализовать конкретные устремления клиента. Таким человеком должен стать социальный работник, деятельность которого, как правило, связана с сознательным и корректным изменением жизнедеятельности клиента с учетом реальных возможностей клиента и ресурсов окружающей среды.

Перед социальным работником, как правило, стоит триединая задача: во-первых, подходя к клиенту с позиции социально-психологических наук, ему необходимо хорошо представить антологию деятельности клиента (прошлая, настоящая или будущая деятельность клиента рассматривается как деятельность конкретного индивида, включенного в систему общественных отношений; социальные отношения рассматриваются как основа существования индивида; деятельность человека обусловлена способом производства), учитывать особенности индивидуально-субъективного существования человека, попавшего в трудную жизненную ситуацию (способы субъектного бытия деятельности - пассивного, неполно-активного и активного); во-вторых, он должен четко уяснить характеристики клиента (клиентов), т.е. определить отличительные качества, черты, свойства, что позволяет более полно и результативно использовать внутренний потенциал клиента. В социальной работе чрезвычайно важно учитывать аксеологические особенности человека - ценностные, потребностные, мотивационные, целевые, оценочные характеристики клиента службы. Хотя, безусловно, социальный работник вынужден учитывать праксиологическне и он­тологические характеристики. Пренебрежение к этим характеристикам может привести к неадекватному истолкованию сути конкретного человека, обратившемуся в социальную службу за помощью. Только объективный учет таких характеристик может помочь социальному работнику произвести планирование перехода от одного качественного состояния клиента к другому состоянию, другой модификации, необходимой клиенту для выхода из трудной жизненной ситуации; уяснив характеристику клиента, он может переходить к квалификации характеристик, т.е. определению количественного выражения этих характеристик, их динамики (мера интенсивности).

Мы полагаем, что отмеченные характеристики могут выступать в качестве показателей, позволяющих отслеживать динамику восстановления (или развития) сущностных сил человека под влиянием деятельности специалиста по социальной работе.

Исследователям известно, что имеется количественная и качественная природа критериев и показателей эффективности социальной работы. В то же время они носят комплексный характер. Как правило, выделяется группа нормативных критериев, отражающих эффективность процесса предоставления социальных услуг, и система показателей, позволяющих определить состояние клиентов социальных служб. Непосредственным основанием для выделения критериев эффективности социальной работы, осуществляемой через социальные службы, служат цели и задачи социального обслуживания тех или иных категорий населения. При этом оправдано их подразделение по уровням и объектам, т.е. они подразделяются по уровням: общество в целом, регион, населенные пункты, районы, микрорайоны, по объектам - клиент, малая социальная труппа, община и т.п.

Исходя из этой позиции, можно отметить два существенных понимания эффективности социальной работы. Во-первых, она понимается как соотношение достигнутых результатов и затрат, связанных с обеспечением этих результатов. Главное в этом вопросе - измерение (описание) результатов и затрат. Эффективность может выражаться как расчетная, планируемая, а также как фактическая (реально достигнутые результаты работы с клиентами).Во-вторых, может использоваться оценка эффективности социальной работы, и в частности социального обслуживания, по основным видам предоставления социальных услуг или комплексу услуг. В этом случае, а он, как известно, чаще всего применяется, принципиальная проблема - это определение субъектов, которые высказывают свои мнения, суждения, умозаключения. В их число, как правило, включаются руководители органов государственного управления, лидеры общественных объединений, специалисты в области социальной работы, практиче­ские социальные работники, инспекторы - контролеры и, конечно, сами клиенты.

Интерес представляют исследования эффективности деятельности учреждений социального обслуживания, проведенные Институтом социальной работы при Ассоциации работников социальных служб в Астраханской, Тюменской и Московской областях в 1997 году.

Результаты ответов работников учреждений социального обслуживания населения показали, что 75% опрошенных респондентов отмечают удовлетворенность своей деятельностью. Всего 3% опрошенных работников изъявили желание перейти на другую работу. В то же время 47% респондентов не получают информацию от административных органов о проблемах социального обслуживания, около 90% опрошенных не знают данных об использовании бюджета и ресурса города, района, большинство не знает об итогах реализации социальных программ. Интересно, что

59% работников оценивают работу своего коллектива удовлетворительно, 41% -хорошо. Характерно, что неудовлетворенных работой нет.

В то же время были опрошены руководители социальных служб. Итоговые результаты опроса показали, что удовлетворены своей деятельностью 53,6%, скорее удовлетворены - 28,0%, неудовлетворенны - 4,8%, находятся в состоянии неопределенности -10,9%. Около 70% опрошенных отметили, что постоянно сталкиваются с трудностями. По мнению руководителей, на эффективность работы оказывают влияние такие факторы, как профессионализм, социально-психологический климат в коллективе, финансовое состояние учреждения.

Выборочное исследование показало, что уровень профессионализма работников социальных служб определяет уровень самокритичности и компетентности в суждениях об эффективности проводимой ими социальной работы.

В исследовании и клиенты дали оценку деятельности работников центров социального обслуживания и отделений социальной помощи на дому.В целом около 70% респондентов (клиентов) удовлетворены качеством социального обслуживания. Однако дифференцированный подход к оценке отдельных качеств сотрудников социальных служб, и прежде всего контактных социальных работников, показывает, что только 24% опрошенных отмечают умение выслушать клиента; доброжелательность, отзывчивость –24,2%; умение организовать помощь, добиться решения проблем клиентов-22,9%; компетентность, знания, кругозор - 22,6%; умение принимать практическое решение – 22,4%; умение работать в команде с другими специалистами – 19,3%; умение активизировать клиента на самопомощь-19,2%; умение логично мыслить -17,9%.

Невысоко оцениваются такие качества работников социальных служб, как «умение уважать точку зрения клиента», «личностное обаяние», «бескорыстие, честность», «высокая общая культура» (20 – 23%).[[7]](#footnote-7)

Клиенты социальных служб, желая получить материальную помощь, социально – медицинские услуги или консультации, обращают внимание на такие личностные качества социальных работников, как доброта, справедливость, отзывчивость, профессионализм. К числу отрицательных качеств социальных работников клиенты относят безразличие, лживость, грубость, низкий профессионализм. Разумеется, дефицит позитивных качеств имеет отношение к значительно меньшей части социальных работников.

Таким образом, совершенно очевидно, что сегодня при оценке деятельности различных учреждений социального обслуживания населения мы не можем ограничиваться такими показателями, как «количество обслуживаемых клиентов», «число обслуженных семей», «число обслуженных граждан пожилого возраста и инвалидов», «количество предоставленных услуг», «количество поставленных на учет клиентов» и т.д.

Формирование системы критериев и показателей эффективности работы социальных служб как составной части эффективности всей социальной работы, только начинается. Думается, что есть основание полагать о целесообразности разработки на первом этапе четырех групп критериев и показателей. Первая группа – критерии и показатели эффективности федеральных и региональных целевых программ, направленных на развитие социальной защиты и социального обслуживания различных категорий населения. Вторая – критерии и показатели эффективности деятельности социальных служб. Третья – критерии и показатели эффективности деятельности специалистов социальных служб. Четвертая – критерии и показатели эффективности социального образования, и в частности подготовки и переподготовки в высших учебных заведениях специалистов по социальной работе.

Необходимо подчеркнуть, что применение критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и социальных работников будет являться важнейшим этапом в достижении максимальной эффективности социальной работы как особого вида профессиональной деятельности.

**1.2. Профессиональный портрет социального работника в трудовой деятельности**

Прежде чем рассматривать специфику социальной работы как формы практической деятельности и профессиональный портрет социального работника, следует определить, что понимается под деятельностью.

В научной литературе термин "деятельность" имеет весьма широкое распространение: "деятельность рек", "высшая нервная деятельность". Гегель, как известно, употреблял термин "деятельность" по отношению к движению. В философии термин "деятельность" обозначает понятие инструмента изучения общественной жизни в целом, отдельных ее форм, исторического процесса. Но и в этом случае происходит не однозначное его толкование: деятельность - это информационно направленная активность живых .систем, обеспечивающая их самоподдержание (Э. Маркарян), деятельность есть проявление социальной активности (Г. Арефьева) и др.

Рассматривая содержание и структуру социальной работы как вида деятельности с одной стороны, надо исходить из общепринятой философской и психологической трактовки деятельности, с другой, учитывать специфические особенности и факторы, характеризующие ее. В трудах Л. П. Буевой деятельность определяется как способ существования и развития общества и человека, всестороннего процесса преобразования им окружающей природной и социальной реальности, включая его самого, в соответствии с его потребностями, целями и задачами. Среди основных признаков деятельности она выделяет следующие: целенаправленность, преобразующий и созидательный характер, предметность, детерминированность общественным условиям, обмен деятельностью, общение действующих индивидов.[[8]](#footnote-8)

В исследовании М.С. Кагана дан морфологический анализ деятельности (преобразовательная, ценностноориентационная, коммуникативная деятельность).

Автор выделяет три основных элемента деятельности: субъект, который направляет свою активность на объекты или другие субъекты; объект, на который направлена эта активность; сама активность, которая выражается в установлении субъектом коммуникативного взаимодействия с другими.

По Б.Г. Ананьеву, деятельность имеет многоуровневый характер: во-первых, целостной деятельности, как исторически сложившейся системы программ, операций и средств производства материальных и духовных ценностей общества; во-вторых, отдельного акта - действия, включающего в себя цель, мотивы ее выдвижения и способы достижения; в-третьих, макродвижений, из которых посредством опредмечивания и построения программ строятся действия; в-четвертых, макродвижений, из которых строятся макродвижения.

В этом случае первые два уровня соответствуют рассмотрению деятельности человека как субъекта, социального существа, как личности, а последние уровниопределяют деятельность человека как природного индивида.

Разнообразие подходов к рассмотрению понятия деятельности и толкования самого термина способствует появлению множества оснований для классификаций различных форм и типов деятельности. В частности, в основу классификации часто кладется объект деятельности. Исходя из этого основания, можно говорить о правовой деятельности, медицинской, производственной и т.д.

Если это основание мы включим в систему социального пространства, где существуют различные формы деятельности, целью которых является оказание помощи индивидам или социальным группам по решению их самых разных проблем, то в этом случае выделится социальная деятельность, целью которой является оптимизация осуществления субъектной роли людей во всех сферах жизни общества и процесс совместного удовлетворения потребностей поддержания жизнеобеспечения и деятельного существования личности. Этой деятельностью и является социальная работа.[[9]](#footnote-9)

Социальный работник осуществляет ряд конкретных видов деятельности. К ним мы относим: психологическую, педагогическую, организаторскую, управленческую и др. Но при этом надо иметь в виду,что тот или иной вид деятельности преобладает в зависимости от основных функций того или иного социального специалиста.

К основным целям социальной работы как профессиональной деятельности можно отнести следующие:

1) увеличение степени самостоятельности клиентов, их способности контролировать свою жизнь и более эффективно разрешать возникающие проблемы;

2) создание условий, в которых клиенты могут в максимальной мере проявить свои возможности и получить все, что им положено по закону;

3) адаптация или реадаптация людей в обществе;

4)создание условий, при которых человек, несмотря на физическое увечье,душевный срыв или жизненный кризис, может жить, сохраняя чувство собственного достоинства и уважение к себе со стороны окружающих;

5) и как конечная цель - достижение такого результата, когда необходимость в помощи социального работника у клиента отпадает.

Социальная работа как практическая деятельность, в главном, как раз и направлена на поддержание, развитие и реабилитацию индивидуальной и социальной субъектности, которые в единстве характеризуют жизненные силы человека.

Реализатором целей социальной работы является социальный работник**,** прошедший специальную подготовку для осуществления различных функций, начиная от "линейной" работы с клиентом и кончаяуправленческой деятельностью в государственных ведомствах.

 Социальная работа - это сложный процесс, требующий прочных знаний в области теории управления, экономики, психологии, социологии, педагогики, медицины, правоведения и т.д. Ее эффективность во многом зависит от самого социального работника, его умений, опыта, личностных особенностей и качеств.

Профессиональные качества социального работника рассматриваются как проявление психологических особенностей личности, необходимых для усвоения специальных знаний, умений и навыков, а также для достижения существенно приемлемой эффективности в профессиональном труде.

Для описания социального работника можно избрать язык способностей как проекцию определенных черт личности, отвечающих требованиям социальной деятельности и определяющих ее успешность, может быть, следующих: умение слушать других; понимать их; самостоятельность и творческий склад мышления; быстрая и точная ориентировка, организаторские способности, моральные качества и др.

Сформулирован оптимальный набор личностных качеств, необходимых социальному работнику, таких как ответственность, принципиальность, наблюдательность, коммуникабельность, корректность (тактичность), интуиция, личностная адекватность по самооценке и оценке других, способность к самообразованию, оптимистичность, мобильность, гибкость, гуманистическая направленность личности, сочувствие к проблемам других людей, терпимость.

Таким же образом выявлены психологические "противопоказания" к социальной работе. К ним относятся: отсутствие интереса к другим людям (эгоизм), вспыльчивость, резкость суждений, категоричность, несобранность, неумение вести диалог с оппонентом, конфликтность, агрессивность, неумение воспринимать чужую точку зрения на предмет.[[10]](#footnote-10)

Не каждый человек пригоден для социальной работы; основным оп­ределяющим фактором здесь является система ценностей кандидата, которая в конечном счете определяет его профессиональную пригодность и эффективность практической деятельности. Представление об абсолютной ценности каждого человеческого существа переходит здесь из разряда философского понятия в категорию базисного психологического убеждения как основы всей ценностной ориентации индивида.

Социальная работа была и остается одной из самых трудных профессий. Она не всегда адекватно воспринимается общественным мнением. Но социальная работа является одним из самых одухотворенных и благородных видов деятельности человека.

Стиль поведения социального работника, обусловленный совокупностью его личностных качеств, его ценностными ориентациями и интересами, оказывает решающее воздействие на систему отношений, которую он формирует не только с клиентами, но и со своими коллегами, подчиненными и начальством.

Раскрывая личностные качества социального работника, Е.Н. Холостова разделяет их на три группы:

первая - психологические характеристики, являющиеся составной

частью способности к данному виду деятельности;

вторая- психолого- педагогические качества, ориентированные на совершенствование социального работника, как личности;

третья — психолого -педагогические качества, направленные на создание эффекта личного обаяния.[[11]](#footnote-11)

В работе с людьми, как правило, психологические требования бази­руются на собранности и внимательности, понимании другого, проявлении таких волевых качеств, как терпение, самообладание и т.д. Без этих, ведущих для данной профессии, характеристик психики невозможна эффективная работа.

Как показывает зарубежный опыт, от социального работника ожидается очень много. В соответствии со «Стандартами классификации практической социальной работы в США» ему необходимо иметь представление о:

теории и методике работы с отдельным клиентом и их группой;

ресурсах и услугах, предоставляемых обществом (общиной);

программах и целях социальных служб как в штате, так и на федеральном уровне;

организации местной инфраструктуры и развитии служб здравоохранения и социального обеспечения;

основах социально-экономической и политической теории;

расовых, этнических и других культурных группах в обществе (их морально-нравственных ценностях, жизненных укладах и вытекающих отсюда проблемах);

результатах профессиональных н научных исследований, которые можно использовать в практической работе;

концепциях и методах социального планирования;

теории и практике проведения наблюдений, в частности, за прак­тической социальной работой;

теории и практике управления персоналом;

социальных, психологических, статистических исследовательских ме­тодах и методиках;

теории и концепции управления службами социальной защиты на­селения;

факторах окружающей среды и общества, влияющих на клиента;

теориях и методах психосоциальной оценки различных видов и форм вмешательства со стороны социальных служб, а также дифференциальном диагнозе состояния клиента;

теории и практике организационных и социальных систем и методов поощрения улучшения их работы;

теории и методах адвокатской практики;

этических стандартах и практике профессиональной социальной. работы;

теории и методах преподавания и обучения;

тенденциях в проводимой политике социальной защиты населения;

законах и постановлениях на местном, федеральном уровнях, а также на уровне штатов, влияющих на различные виды социальных услуг.[[12]](#footnote-12)

«В Финляндии социальный работник обязан проводить в жизньследующие принципиальные установки.

1. Быть корректным.

2. Помогать клиенту избавиться от комплекса неполноценности.

3. Обеспечивать свободу выбора.

4. Конфиденциальность.

5. Превентивный характер.

6. Поощрение самостоятельности.»[[13]](#footnote-13)

# Социальные работники заняты разными видами деятельности при

исполнении своих профессиональных функций. Их работа характеризуется

тремя подходами при решении проблемы:

• воспитательный подход - выступает в роли учителя, консультанта,

эксперта. Социальный работник дает советы, обучает умению, моделированию и демонстрации правильного поведения, устанавливает обратную связь, применяет ролевые игры, как метод обучения;

• фасилитативный подход - осуществляет роль помощника, сторонника или

посредника в преодолении апатии или дезорганизации личности, когда ей это сделать самой трудно. Деятельность социального работника при таком подходе нацелена на интерпретацию поведения, обсуждение альтернативных

направлений деятельности и действий, объяснение ситуаций, подбадривания и нацеливания на мобилизацию внутренних ресурсов;

- адвокативный подход применяется тогда, когда социальный работник выполняет ролевые функции адвоката от имени конкретного клиента или группы клиентов, а также помощника тех людей, которые выступают в роли адвоката от своего собственного имени, такого рода деятельность включает в себя помощь отдельным людям в выдвижении усиленной аргументации, подборе документально обоснованных обвинений.[[14]](#footnote-14)

Исследования российских ученых, а также практика позволили выделить несколько групп умений для специалиста по социальной работе. Среди них выделим несколько групп.

*Когнитивные умения.* Квалифицированный социальный работник должен уметь:

• анализировать и оценивать опыт, как свой, так и других;

• анализировать и выявить проблемы и концепции;

• применять на практике свои знания и понимание проблем;

• применять на практике исследовательские находки.

*Коммуникативные умения.*Квалифицированный социальный работникдолжен быть в состоянии:

• создавать и поддерживать рабочую обстановку и атмосферу;

• выявлять и преодолевать негативные чувства, которые влияют на людей и на него самого;

• выявлять и учитывать в работе различия личностного, националь­ного, социального и культурно-исторического характера;

• распознавать и преодолевать в отношениях с людьми агрессиюи враждебность, минимизировать ярость с учетом риска для себя и длядругих;

• содействовать предоставлению физической заботы нуждающимся и престарелым;

• наблюдать, понимать и интерпретировать поведение и отношения между людьми;

• общаться вербально, невербально и письменно;

• организовывать и брать интервью при различных обстоятельствах;

• вести переговоры, выступать по радио, действовать в коллективе с другими социальными работниками;

• ставить себя в роль адвоката своего клиента.

*Конструктивные умения.* Квалифицированный социальный работник должен быть в состоянии:

• вырабатывать решения с индивидами или, при необходимости, от их имени, с семьями, группами или от их имени;

• выделять решения, требующие предварительного согласования с другими специалистами;

• действовать в алгоритме выработки решения;

• вырабатывать решения, предусматривающие сотрудничество с дру­гими учреждениями, ведомствами, профессионалами.[[15]](#footnote-15)

*Организаторские умения.* Квалифицированный социальный работник должен быть в состоянии:

• нести четкие и лаконичные записи;

• проводить политику службы относительно конфиденциальности и надлежащего подхода к делу;

• готовить доклады и докладывать;

• организовывать, планировать и контролировать работу;

• добывать информацию с помощью доступной технологии;

исследовать и распознавать потребности в услугах;

• расширять сферы своих услуг;

• использовать физическое окружение, окрестности дома, микрорайона, учреждения для улучшения качества жизни живущих или работающих в нем;

• оценивать и творчески использовать ресурсы учреждения и социальных коммуникаций. [[16]](#footnote-16)

 Социальный работник должен владеть немалым арсеналом профессиональных умений, навыков, обладать глубокими знаниями в области наук о человеке: психологии, акмеологии, социологии, педагогики, права, чтобы выступать достойным реализатором целей социальной работы. Знания и умения социального работника в сочетании с соответствующими личностными качествами подлежат оценке при помощи соответствующих методов, что способствует более эффективному выполнению профессиональной деятельности.

**ГЛАВА 2. Оценка персонала как фактор повышения эффективности труда социальных работников**

**2.1. Методы оценки персонала**

В большинстве современных организаций критерии оценки эффективности деятельности персонала меняются в соответствии с изменением характера их труда. Если раньше от них требовался лишь высокий уровень знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды профессионалов.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности).

Грамотно проведенная оценка позволяет обоснованно

* отобрать кандидатов при приеме на работу;
* определить соответствия работников требованиям рабочего места, должности;
* оценить эффективность труда работников для установления уровня оплаты и форм стимулирования труда;
* сформировать список сотрудников для формирования кадрового резерва и планирования профессионального продвижения, карьеры;
* выявить лидерские и профессиональные качества при подборе людей на ключевые позиции в организации;
* подойти к повышению квалификации персонала и индивидуально разработать систему внутриорганизационного обучения.[[17]](#footnote-17)

В результате оценки открывается широкое поле деятельности как для руководителя организации, так и для начальника отдела кадров.

Оценка персонала состоит из трех этапов:

1. разработка методики и выбор метода оценки персонала;
2. организация и проведение оценки в организации (в подразделениях, отделениях и т.п.);
3. использование результатов оценки в работе с персоналом.

Существует множество методов оценки персонала, наиболее распространенные приведены в таблице.[[18]](#footnote-18)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода | Краткое описание метода | Результат |
| Историковедческий (биографический) | Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика | Заключение о семье, образовании, карьере, чертах характера |
| Интервьюирование (собеседование) | Беседа с работником в режиме «вопрос- ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике | Вопросник с ответами |
| Анкетирование (самооценка) | Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа | Анкета |
| Социологический опрос | Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) | Анкета социологической оценки |
| Наблюдение | Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановках методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня | Отчет о наблюдении |
| Тестирование | Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей» | Психологический портрет |
| Экспертная оценка | Определение совокупности и получение экспертных оценок идеального и реального работника | Модель рабочего места |
| Критический инцидент | Создание критической ситуации и поведение человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к алкоголю, женщинам и т.д.) | Отчет об инциденте и поведении человека |

Существуют и методы оценки результативности труда:

• Метод заданного (вынужденного) выбора. Метод вынужденного выбора создан потому, что ряд других используемых методов приводит к завышенному количеству слишком высоких оценок. При использовании метода вынужденного выбора лицо, производящее оценку, должно выбирать из набора описаний работника. Типичный набор таких описаний представлен в *Приложении I.* Обычно специалисты по управлению персоналом (отдел кадров) подготавливают свои вопросы (пункты анкеты), а комиссия оценивает эти пункты с точки зрения их применимости (то есть определяют, какие описания соответствуют эффективной и неэффективной работе). Затем комиссия оценивает работника. Далее рассчитывается индекс эффективности.

• Описательный метод оценки. При использовании описательного метода оценки лицу, производящему оценку, предлагается описать преимущества и недостатки поведения работника. В некоторых организациях этот метод комбинируют с другими, - например, с графической шкалой рейтинга. В подобных случаях описания суммируют информацию графической шкалы рейтинга, подробно разбирают некоторые пункты шкалы, оценивают добавочные пункты, которых нет в шкале *(см. Приложения 2 и 3).*

*•* Управление по целям (задачам). В большинстве случаев лица, производящие оценку, описывают прошлую результативность труда оцениваемого работника. И каждый человек, делающий подобные заключения, оказывается в сложной и подчас противоречивой ситуации. Существует мнение, что вместо этого руководящим лицам следует сотрудничать с подчиненными для выработки самих целей организации. Это дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности своего труда. Именно на таком подходе и базируется метод управления по задачам. Обычно программа управления по задачам является систематическим процессом и имеет следующую последовательность:

1) руководитель и подчиненный проводят встречи для определения

основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач/ целей;

2) участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные;

3) руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач;

4) устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов;

5) руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи и цели;

6) руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненным, они обсуждают результаты и дают друг другу советы;

7) подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы

после консультации с начальником, причем принимается во внимание

опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

 Практические трудности могут возникать в следующих направлениях:

- велики объемы «бумажной работы»;

- ставится слишком много задач, что приводит к путанице (установлено, что наиболее удачное для эффективной работы количество задач- четыре-шесть);

- управление по задачам пытаются ввести для рабочих мест, где точно, количественно выделить задачи представляется очень сложным;

- иногда бывает трудно связать результаты введения управления по задачам и вознаграждение;

- слишком большое значение придается краткосрочным задачам;

 - отказ от изменения изначальных задач;

 - использование управления по задачам как жесткого метода контроля, направленного скорее на запугивание, чем на побуждение работать.[[19]](#footnote-19)

 Метод оценки по решающей ситуации. При использовании этого метода специалисты по управлению персоналом готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях. Эти ситуации именуются «решающими ситуациями». Затем специалисты распределяют эти описания в рубрики в зависимости от характера работы.

Далее лицо, производящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику. В период оценки лицо, ее производящее, записывает примеры поведения работника (правильного или неправильного) по каждой рубрике, позже этот журнал используется для оценки результативности труда работника.

Использование решающих ситуаций удачно применяется в беседе с целью оценки, поскольку при использовании этого метода избегаются ошибки по свежести впечатлений, и лицу, проводящему оценку, легче подмечать детали при вынесении решения о положительной или отрицательной оценке.

 Шкала рейтингов поведенческих установок. Смитт и Кендалл разработали так называемую шкалу рейтингов поведенческих установок или «шкалу ожидаемого поведения».

Данный метод основан на использовании решающих ситуаций, которые служат ключевыми позициями на шкале. Анкета рейтинга обычно содержит от 6 до 10 специально определенных характеристик результативности работы, каждая из которых выводится из 5 или 6 решающих ситуаций. Шкала обычно включает следующие пункты:

- определяются от 6 до 10 характеристик. Их установление производят как лица, проводящие оценку, так и оцениваемые;

- характеристики определяются «ключевыми пунктами»- положительными и отрицательными решающими ситуациями;

- по этим характеристикам проводится оценка эффективности труда работников;

- оцениваемым сообщаются их рейтинги, и при этом используются описания, отраженные в анкете.

Точный состав шкалы слишком сложен, чтобы его можно было представить ниже. К тому же исследования не показали преимуществ данного сложного метода оценок относительно других. При использовании этого метода лица, производящие оценку, делают ошибки как типа «эффекта ореола», так и слишком снисходительной или требовательной оценки. Тем не менее, существуют определенные соображения в пользу подобного метода. Подчиненные, вовлеченные в программу, более сосредоточены, менее напряжены и более удовлетворены.

• Шкала наблюдения за поведением. Как и вышеизложенные методы, данный прием использует решающие ситуации для фиксирования поступков, определяющих поведение работника в целом. В отличие от предыдущих методов в данном случае вместо того, чтобы определять поведение работника в решающих ситуациях текущего времени, лицо, производящее оценку, отмечает на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Ограничениями в использовании метода являются время и материальные затраты, необходимые для разработки шкалы результативности труда.[[20]](#footnote-20)

Все описанные выше методы оценки результативности труда рассчитаны на оценку одного человека. Рассмотрим теперь три метода, используемые для сопоставительной оценки работника по сравнению с другими оцениваемыми работниками.

• Метод классификации. При использовании метода классификации лица, проводящие оценку, должны распределить работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Это может стать довольно сложной задачей, если группа работников, подвергающаяся оценке, превосходит 20 человек. Кроме того, гораздо проще определить лучшего и худшего работников, чем ранжировать работников со средними показателями. Выход может быть найден применением метода так называемой альтернативной классификации. Причем лица, проводящие оценку, сперва отбирают лучшего и худшего работников, затем отбирают следующих за лучшим и худшим и, таким образом, доходит до середины.

• Сравнение по парам. Этот подход делает метод классификации проще и достовернее. Сначала имена оцениваемых работников наносятся на отдельные карточки в заранее определенном порядке, чтобы каждый

оцениваемый сравнивался с остальными. Затем лица, проводящие оценку, помечают карточку с именем человека из каждой пары, который, как считают оценщики, лучше по тому или иному заранее определенному критерию, скажем, по общей способности выполнять данную работу. Отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и затем результаты обобщаются в виде индекса, основанного на количестве «предпочтений» по сравнению с общим количеством

оцениваемых работников. Полученные оценки рейтинга можно

сравнивать со средним рейтингом.

Какой же метод оценки следует использовать в том или ином конкретном случае? Каждый из этих методов иногда бывает результативен, а иногда – совершенно неприменим. Главное при этом- не сами методы, а формы их использования. Некомпетентные оценщики, или лица, не имеющие ни таланта, ни желания, могут свести на нет любой метод. Таким образом, при разработке эффективных систем оценки большое значение имеет лицо, производящее оценку, а не метод. Тем не менее, некоторые общие предпочтения здесь следует указать. Они даны в *Приложении 4.*

Для того, чтобы работник всегда эффективно выполнял свою работу, необходимо корректно ему сообщить о результатах оценки. Для этого руководитель должен постараться дать работнику возможность расслабиться и подчеркнуть, что данная беседа является не дисциплинарным мероприятием, а встречей с целью обсуждения прошлой работы для того, чтобы дать рекомендации в будущей. Начинать беседу надо с положительных достижений работника, изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами. Руководителю и аттестационной комиссии очень важно соблюдать эти моменты, быть объективными, чтобы в будущем человек не потерял веру в себя, интерес к профессии и мобилизовал свои усилия на эффективную работу.

**2.2. Аттестация как комплексный метод оценки социальных работников**

Оценка персонала- это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка- более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации.

Аттестация- это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, с применением методов оценки персонала. Аттестация аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период.

Аттестация как явление, связанное с проверкой соответствия работника, организации установленным требованиям, получает все более широкое распространение. Помимо ранее существовавшей аттестации специалистов и рабочих мест сегодня аттестации подлежат образовательные учреждения, различные хозяйствующие субъекты. Аттестации подвергаются категории работников ранее незамеченные законодателем. Таким образом, можно говорить о новом качественном этапе аттестации, при котором проводятся проверки на профессионализм, компетентность, пригодность к работе.

Под аттестацией работников, как правило, понимают периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности. В современных российских актах по аттестации наблюдаются различные подходы в определении аттестации, ее целей, задач и принципов. Неоднозначны решения вопросов формирования аттестационных комиссий, подготовки и проведения аттестации, оценки аттестуемого и правовых последствий аттестации. Это объясняется спецификой отраслей, принявших акты об аттестации, особенностями профессий и условиями труда аттестуемых работников. Вместе с тем, можно установить следующие характерные признаки, присущие аттестации социальных работников:

- она проводится в организации, с которой у работника заключен трудовой договор или в другой, как правило, специализированной для этого организации;

- объектом проверки является теоретическая и практическая

подготовленность работника занимать определенную должность или выполнять определенную работу;

- аттестация осуществляется периодически, т.е. единожды в интервале от года до пяти;

- совершается в специально создаваемых аттестационных комиссиях;

- используются разнообразные формы проведения аттестации.

Аттестация является важным этапом заключительной оценки персонала.

Аттестация включает:

1.Оценку результативности сотрудников и их личностно-деловых качеств.

2.0ценку эффективности при решении задач в рамках должностной инструкции, а так же новых и сверхнормативных задач, осуществляемых линейными руководителями.

**Целями аттестации являются:**

• регулярная оценка успешности деятельности сотрудника

• осуществление поощрительных и санкционирующих мероприятий

• основание для оперативного перераспределения задач между сотрудниками

• формирование кадрового резерва

• составление плана обучения и развития сотрудников

• планирование карьеры сотрудников

• внедрение систем гибкой оплаты труда (изменения системы оплаты труда).

При проведении аттестации необходимо выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

1. способность к учебе (общие умственные способности);

2. умение делать устные обобщения (насколько хорошо человек может сделать устное сообщение перед небольшой группой на хорошо знакомую тему);

3. умение делать письменные обобщения (насколько успешно сотрудник может составить записку на хорошо знакомую тему);

4. контактность (в какой степени данный человек вызывает к себе симпатии);

5. восприятие порогового социального мнения (насколько легко работник воспринимает незначительные замечания, касающиеся его поведения);

6. способность к творчеству (какова вероятность того, что человек способен решить задачу новым, отличным от других способом);

7. самооценка (насколько реалистично представление человека о

соотношении своих достоинств и обязанностей, насколько глубоко его понимание мотивов собственного поведения);

8. общественная задача (отношение к расовым, этническим, социально-экономическим, образовательным и другим подобным вопросам);

9. гибкость поведения (насколько легко человек в случае принуждения изменяет свое поведение или модифицирует его для достижения поставленной перед ним цели);

10. необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица (степень эмоциональной зависимости от руководства);

11. необходимость одобрения со стороны равных по социальному положению лиц (степень эмоциональной зависимости от мнения коллектива);

12. внутренние рабочие нормативы (насколько высоко качество, с которым сотрудник хочет выполнить какую-либо работу, по сравнению с более низким, но вполне приемлемым);

13. необходимость продвижения (учитываются стремление к значительному продвижению по служебной лестнице и сроки, в которые человек надеется это продвижение осуществить, в сравнении с коллегами, занимающими равное с ним положение);

14. необходимость надежности положения (в какой степени сотрудник хочет быть обеспеченным работой);

15.гибкость при достижении цели (жизненные цели, их соответствие реальным возможностям и обстановке);

16. первостепенность работы (в какой степени удовлетворение, получаемое от работы, больше удовлетворения от других сфер деятельности повседневной жизни);

17. система акцентов положительных сторон деятельности учреждения

(способность выделить положительные стороны деятельности учреждения в отношении к персоналу: дружелюбное отношение, справедливость занимаемой позиции в отношении заработка и др.);

18.реальность надежд (в какой степени надежды в отношении работы в организации совпадают с действительностью);

19.терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы;

20.способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже;

21 .сопротивляемость стрессу (до какого предела напряженность работы совпадает с нормальным психологическим состоянием);

22. разнообразие интересов (различные сферы деятельности и увлечения - такие, как политика, музыка, искусство, спорт);

23. энергия (как долго сотрудник может выдерживать высокий уровень нагрузки);

24. организованность и способность к адекватному планированию карьеры;

25.готовность принимать решения и умение их обосновывать.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить стандарты. Например, в социальной работе трудно определить стандарты эффективности труда, поэтому при аттестации работника результат оценки может быть поверхностным и субъективным.

Аттестация может проходить одновременно по трем направлениям: оценка деятельности, оценка квалификации, оценка личности.[[21]](#footnote-21)

1. Оценка деятельности включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план- график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. Оценка квалификации заключается в «экзамене»- работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. Возможна и устная форма ответов. Опросник заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

3. Оценка личности. Организация оценивает основные поведенческие характеристики человека, сопоставляет их с поведенческими требованиями к профессии, оценивает взаимоотношения в коллективе. В результате можно:

• Сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с

фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и

развития;

• При наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;

• При наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают ёповеденческие требования, предъявляемые к данной должности;

• Избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью.

В соответствии с поставленными целями аттестации, руководствуясь нормативными документами, для проведения эффективной аттестации организации необходимо выбрать методы оценки (они представлены в параграфе 2.1.).

Проведение аттестации предполагает четкую последовательность действий:

## ЦЕЛЬ

I

## Зачем проводится

Что оценивается

## I

КТО проводит

## КОГО оценивают

I

КРИТЕРИИ

СТАНДАРТЫ

I

ВЫБОР МЕТОДА

Затраты

Ресурсы

I

ПОДГОТОВКА

I

ПРОВЕДЕНИЕ

I

АНАЛИЗ

И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

# Министерства и ведомства РФ, исходя из настоящих

Основных положений, разрабатывают отраслевые положения, где конкретизируют критерии и методы оценки квалификации работников с учетом отраслевой специфики. Разработаны основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работника при установлении разряда оплаты, предусмотренного Единой Тарифной Сеткой, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 14 октября 1992 г. №785.

Соответствие фактически выполняемых обязанностей и квалификации работников требованиям должностных характеристик определяется аттестационной комиссией согласно Положению о порядке проведения аттестации работников учреждений, организаций, системы социальной защиты населения Российской Федерации, находящихся на бюджетном финансировании, и Положению о порядке проведения аттестации работников здравоохранения.

Аттестация работников учреждений и организаций службы социальной защиты населения проводится в соответствии с Положением о внеочередной аттестации и тарификации медицинских и фармацевтических работников, находящихся на бюджетном финансировании, утвержденным приказом Министерства социальной защиты России от 7 декабря 1992 года № 265.

Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации осуществляют министерства и ведомства РФ по подчиненности, местная администрация и другие органы исполнительной власти.

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 организации.

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, которыемогут 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. По письменному заявлению аттестация их может проводиться одновременно с другими работниками в установленные сроки.

Для проведения аттестации работников в учреждениях и организациях подведомственных Комитету социальной защиты населения Москвы, создаются аттестационные комиссии.

Аттестация руководителей и отдельных категорий специалистов учреждений и организаций социальной защиты населения осуществляется аттестационными комиссиями, созданными приказами Комитета социальной защиты населения Москвы от 2 декабря 1992 года№ 197 и от 17 ноября 1992 года№ 181.

Аттестационная комиссия нуждается в составе не менее пяти человек. В состав включается председатель (руководитель или заместитель руководителя учреждения), секретарь и члены комиссии. Также в комиссию включаются. высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций, представители из комитета социальной защиты населения Москвы.

В необходимых случаях могут образовываться несколько аттестационных комиссий.

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** комиссия рассматривает представление и заслушивает аттестуемого работника и его руководителя. При этом особое внимание обращается на личный вклад работника в достигнутые результаты, его дисциплинированность, успехи в профессиональном росте, а если речь идет, о руководителе- организаторские способности. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, не задевающей чести и достоинства работника, объективности, доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Обычно сначала проходят аттестацию рядовые работники и те, кто в предыдущий раз были аттестованы условно с испытательным сроком, а затем руководящий состав; члены комиссий оцениваются там, где они постоянно работают.

Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствии аттестуемого. В проведении аттестации и голосовании должно участвовать не менее 2/3 членов утвержденного состава комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов, но не менее половины членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании.

При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует.

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 итогам аттестации** разрабатывается план мероприятий, и в соответствии с рекомендацией комиссии руководитель может осуществлять кадровые перестановки, например, в течение двух месяцев перевести лицо, не прошедшее аттестацию на другую должность при его согласии, а при отсутствии такового - уволить, также по итогам аттестации в месячный срок руководитель принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда; разрабатывает рекомендации по повышению эффективности труда работников и т.д.

**ГЛАВА 3. Практический опыт применения аттестации социальных работников**

Практический опыт применения аттестации социальных работников был рассмотрен на примере Комплексного Центра Социального Обслуживания (КЦСО) «Новокосино». В исследовании процесса аттестации были применены следующие методы: анализ документов (в КЦСО были изучены все документы, касающиеся работы центра и непосредственно процесса аттестации); наблюдение (сбор первичной информации об аттестации, работе всех отделений и работников центра); личная беседа (беседы с директором центра, заместителем директора по социальной работе, начальником отдела кадров, секретарем с фиксированием беседы на бумаге).

Центр начал свою работу 1 сентября 1997 года. На обслуживании в центре состоят 4 тысячи человек. КЦСО «Новокосино» активно сотрудничает с Управлением социальной защиты населения, Советом ветеранов Районного управления социальной защиты населения, поликлиниками, обществом жертв политических репрессий, с торговыми предприятиями, кинотеатрами, Красногорским заводом лекарственных средств.

В структуру деятельности центра входят:

1. отделение первичного приема, анализа и прогнозирования (осуществляется первичный прием, выявление потребностей в услугах; диспетчерская работа, информационная, рекламно-пропагандическая, аналитико-прогностическая, методическая работы);
2. отделение срочного социального обслуживания (оказание неотложной помощи разового характера (продуктовые наборы, гуманитарная помощь) гражданам, попавшим в экстремальные условия и остро нуждающимся в социальной поддержке; консультации (юридические, психологические));
3. отделение помощи семье и детям (осуществляется социально-правовая помощь, работа с семьей, социальная реабилитация, профилактика безопасности, социальный патронаж);
4. отделение социального обслуживания на дому (надомное обслуживание инвалидов 1 и 2 группы, пенсионеров, участников Великой Отечественной Войны);
5. отделение социально-медицинского обслуживания на дому (обслуживание подопечных частично или полностью утративших способность к самообслуживанию);
6. отделение дневного пребывания (реализация индивидуальных программ реабилитации, организация питания, трудотерапия, культурно-массовые мероприятия, организация досуга);
7. отделение медико-социальной реабилитации (лечебная физическая культура, мануальная терапия, фитотерапия, массажи, кабинет психологической разгрузки);
8. отделение психолого-педагогической помощи ( трудовая терапия, профессиональная ориентация, психотерапия, психокоррекция, экстренная психологическая помощь (телефон доверия)).

Аттестация работников КЦСО была проведена 17 декабря 2001 года. Предварительно приказом директора центра был подготовлен список лиц, подлежащих аттестации на этот период, графики ее проведения в подразделениях, утвержден состав комиссии, правила и критерии проведения аттестации. Представлен к аттестации состав из пяти человек: заведующая отделением дневного пребывания, специалист по социальной работе отделения срочного социального обслуживания, социальный работник отделения социального обслуживания на дому, медицинская сестра отделения медико-социальной реабилитации, бухгалтер. ( Приказ директора центра *см. Приложение 5).*

Заместителем директора по социальной работе составляется план проведения аттестации в соответствии с Положением «О порядке проведения аттестации работников учреждений и организаций, подведомственных Комитету социальной защиты населения г. Москвы, находящимся на бюджетном финансировании» (*см. Приложение 6*):

1. Зачитывается приказ о проведении аттестации, список аттестуемых.
2. К аттестации готовится следующая документация:
* должностные инструкции;
* отзыв (характеристика);
* служебная характеристика (пишется заведующими отделениями и заместителем директора по социальной работе).
1. Протокол заседания ведет специалист по ПК (секретарь).
2. Приглашается аттестуемый.
3. Представление-отзыв зачитывает секретарь.
4. Служебную характеристику зачитывает заведующий отделением.
5. Вопросы комиссии к аттестуемому.
6. Замечания и предложения как со стороны аттестуемого, так и со стороны комиссии.
7. Голосование.

На предварительном этапе, до аттестации, директор отдела кадров с использованием биографического (историковедческого) метода осуществляет сбор информации об аттестуемых: проводится анализ кадровых данных (документы об образовании, изучение трудовой книжки и т.д.). Все данные направляются в отделения, где работают аттестуемые.

К заседанию комиссии готовятся аттестационный лист (*см. Приложение 7*), отзыв (характеристика) на аттестуемого (*см. Приложение 8*), служебная характеристика. В центре на заведующую отделением дневного пребывания характеристика была написана заместителем директора по социальной работе; на специалиста по социальной работе отделения срочного социального обслуживания- заведующей отделением срочного социального обслуживания; на социального работника отделения социального обслуживания на дому- заведующей отделением социального обслуживания на дому. (*см. Приложение 9*).

Следует отметить, что перед написанием отзыва и служебной характеристики, заведующий отделением используя метод интервьюирования (собеседования) беседует с работником в режиме «вопрос-ответ» для получения дополнительных данных о нем; используя метод анкетирования проводит опрос человека с помощью анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа; применяет так называемый социологический опрос- беседует с работниками разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека для последующей объективной его оценки; метод наблюдения позволяет наблюдать за работником в неформальной (на чаепитиях и т.д.) и рабочей обстановках (фотография рабочего дня); применяется также метод экспертной оценки (определение совокупности и получение экспертных оценок идеального и реального работника); а также используется метод «критического инцидента»- руководитель создает критическую ситуацию (например, недовольство клиента КЦСО по поводу плохо оказанной услуги) и оценивает поведение работника в процессе ее разрешения (идет на конфликт, принимает сложное решение, уходит от конфликта и т.д.)

На основании полученных данных, в служебной характеристике отражаются:

1. Профессионально-этическая компетентность
* наличие образования
* профессиональная компетентность (знания, умения, опыт)
* степень активности в работе
* коммуникабельность
* мотивация к деятельности социального работника
* психологическая устойчивость
* интеллигентность, культурный уровень
* уровень соблюдения принципов, этика социального работника
* отзывчивость, сопереживание, сострадание работников социальных служб.
1. Качества специалистов социальной работы, необходимые в выполнении должностных обязанностей
* умение выслушать клиентов
* доброжелательность, отзывчивость
* компетентность, знания, кругозор
* умение логично мыслить
* бескорыстие, честность
* умение принимать практические решения
* высокая общая культура
* умение организовать помощь, добиться решения проблем клиента (эффективность в делах)
* личное обаяние
* умение опираться на профессиональную помощь своих коллег по работе
* умение работать в команде
* уважение к точке зрения клиента
1. Результаты работы за период, предшествующий аттестации.

Вместе с тем, к заседанию готовятся и должностные инструкции на работников для оценки выполнения ими должностных обязанностей. *(см. Приложение 10, 11.)*

Приказом директора КЦСО «Новокосино» был разработан примерный перечень показателей для оценки квалификации работников:

1. Образование.
2. Стаж работы по специальности.
3. Профессиональная компетентность.
	1. Знание необходимых нормативных документов, регламентирующих деятельность.
	2. Умение оперативно принимать решения для выполнения стоящих задач.
	3. Качество выполнения работы.
	4. Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем.
	5. Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы.
	6. Интенсивность труда (способность в короткие сроки справляться с большим объемом работы).
	7. Умение работать с инвалидами и престарелыми гражданами.
	8. Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных (для заместителей, заведующих отделениями).
	9. Способность в короткие сроки осваивать вопросы, обеспечивающие повышение эффективности труда и качество работы.
4. Производственная этика, стиль отношения с коллегами и клиентами.
5. Способность к творчеству и предприимчивости.
6. Участие в коммерческой деятельности.
7. Способность к самооценке, состраданию и пониманию нетрудоспособных граждан.

На этапе проведения аттестации зачитывается отзыв, служебная характеристика, изучается работа аттестуемого за прошедший период, задаются вопросы. Аттестационная комиссия использует наиболее распространенные методы оценки результативности труда: метод заданного (вынужденного) выбора -комиссия выбирает из набора описаний работника те, которые ему соответствуют. Типичный набор таких описаний включает показатели для оценки квалификации работников, разработанные директором КЦСО. Эффективность труда работника оценивается по большому количеству выбранных положительных описаний; описательный метод оценки- комиссия описывает преимущества и недостатки поведения работника в осуществлении профессиональной деятельности; управление по целям (задачам)- изучается деятельность работника за прошедший период, связанная с осуществлением целей и задач как КЦСО, так и социальной работы в целом; метод оценки по решающей ситуации- аттестационной комиссией готовится список описания «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях. Эти ситуации именуются «решающими». На основе изучения работы аттестуемого за период, предшествующий аттестации, изучения служебной характеристики, делается вывод о количестве «правильного» поведения в таких «решающих» ситуациях, также используются и др. методы оценки персонала.

Протокол заседания аттестационной комиссии ведет секретарь (*см. Приложение 12*).

Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствии аттестуемого.
По результатам проведения аттестации работников КЦСО в соответствии с планом аттестации на 2001 год, согласованным с Управлением Социальной Защиты населения Восточного Административного Округа, руководитель приказывает:

1. подтвердить соответствие занимаемой должности и разряда оплаты труда по Единой Тарифной Сетке следующим работникам…………
2. подтвердить соответствие занимаемой должности и установить с 01.01.2002 г. следующие разряды оплаты труда по ЕТС следующим работникам………….

Следует отметить, что в связи с Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 31.05.2001 г. № 45, изменился диапазон разрядов оплаты труда по должности «социальный работник» с 3-8 на с 5 по 8. (*см. Приложение 13*).

Большое значение итоги аттестации имеют для руководителя КЦСО как специалиста по управлению персоналом. Изучая результаты аттестации, руководитель разрабатывает рекомендации, свое отношение к повышению эффективности работы совместно с Управлением социальной защиты населения и другими организациями. Управление социальной защиты населения, в свою очередь, получает данные о прошедшей аттестации, разработки директора центра по вопросам эффективности работы в будущем, и совместно с Комитетом социальной защиты населения г. Москвы разрабатывает методические рекомендации, которые направляются в центр.

Рекомендации обязательны для выполнения социальными работниками, так как они рассчитаны на повышение эффективности работы и являются основополагающими для оценки на следующей аттестации.

Методические рекомендации Комитета социальной защиты населения г. Москвы «По организации работы отделений социально-медицинского обслуживания на дому пенсионеров и инвалидов».

Отделение социально-медицинского обслуживания на дому предназначено для временного (до 6 месяцев) или постоянного социально-бытового обслуживания и оказания доврачебной медицинской помощи в надомных условиях граждан, частично или полностью утратившим способность к самообслуживанию и страдающим заболеваниями, являющимися противопоказанием к принятию в отделение социального обслуживания.

 Социальный работник в этом отделении должен вести журнал социального работника отделения социально-медицинского обслуживания на дому. На каждого подопечного заводится отдельная страница на текущий месяц. В журнале социального работника должно фиксироваться каждое посещение с указанием перечня предоставленных услуг. Запись в журнале социального работника должна соответствовать записи тетради подопечного, в которой обязательна подпись социального работника.

В конце каждого месяца социальный работник проводит анализ проделанной работы, заведующий отделением сверяет отчет социального работника с записями в журнале и заверяет их своей подписью. Отчет социального работника должен отражать полную информацию о проделанной работе за указанный период и отражать все изменения в течение месяца (снятие с обслуживания, перевод на другой участок, болезнь и т.д.), «прочие услуги должны быть расписаны.

 На основании отчетов социальных работников заведующая отделением составляет сводный отчет по отделению.

Методические рекомендации отдела социального обслуживания пенсионеров Главмосгорсо «По учету работы и ведению делопроизводства в отделении социальной помощи на дому одиноким нетрудоспособным гражданам.» (ОСП).

Обязанности заведующей ОСП:

1. Организовать работу с обслуживаемыми

А) обследование в микрорайоне, выявление резерва на обслуживание

Б) морально-психологическая поддержка подопечных при параллельной проверке работы социальных работников

1. Организовать деятельность социальных работников

А) обеспечение оперативной связи по телефону, контроль за качеством обслуживания

Б) проверка дневников и месячных отчетов социальных работников и их сверка

В) плановая проверка работы на участке (одновременно с посещением обслуживаемых)- 2 участка в месяц

Г) оперативные совещания по итогам месяца, изучение нормативных документов

1. Обеспечить ведение документации и достоверной отчетности
2. Принимать активное участие в работе Районного управления социального обслуживания, территориальных центров
3. Обеспечить связь и совместную работу с организациями.

У заведующего ОСП должны быть следующие документы:

* рабочий дневник заведующего ОСП
* список обслуживаемых социальными работниками граждан и подшивка с документами на престарелых, обслуживаемых ОСП
* журнал учета обслуживаемых
* табель учета рабочего времени сотрудников ОСП по месяцам
* тетрадь учета первичных обследований в зоне обслуживания ОСП
* отчеты социальных работников по месяцам и копии сводных отчетов.

У социального работника должны быть следующие документы:

* дневник социального работника (руководство по ведению дневника *см. Приложение 14)*
* список обслуживаемых граждан с указанием адресов и телефонов
* памятка с указанием выполняемых видов услуг

В отчетах социальных работников и заведующих должно быть отработанное количество дней тем или иным социальным работником и реальное количество выходов к подопечным, кроме того, в отчете дается полная картина о подопечных (если был в больнице, то с какого по какое время, в графе «прочие»- количество выходов в больницу; если уехал к родственникам или на дачу- также с какого по какой период и т.д.)

Методические рекомендации Управления социальной защиты населения «О работе с одинокими гражданами «группы риска».

К «группе риска» относятся одинокие граждане и пожилые супружеские пары, которые пока самостоятельно удовлетворяют свои основные жизненные потребности, но в ближайшее время вследствие возможного ограничения способности к самообслуживанию и передвижению, по состоянию здоровья и возраста, будут нуждаться в социальном обслуживании.

Во всех ЦСО на лиц «группы риска» должны быть открыты карточки, содержащие сведения первичного материально-бытового обслуживания и информацию текущего обслуживания, с указанием даты проведения.

Все граждане «группы риска» должны быть распределены и прикреплены к социальным работникам, которые обязаны периодически (не реже 1 раза в месяц) обзванивать и посещать этих граждан и при возникновении ситуации с частичной или полной утратой возможности к самообслуживанию принимать их на социальное обслуживание.

Полученные в результате обслуживания данные необходимо проанализировать и сгруппировать по следующим категориям:

* лица, срочно нуждающиеся в прикреплении социального работника
* лица, которые в силу различных обстоятельств, в ближайшее время будут нуждаться в социальном работнике или в каком-либо виде социальной помощи
* лица, которые в помощи не нуждаются.

Методические рекомендации Управления социальной защиты населения «По организации работы с лицами из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, выпускников интернатных учреждений.»

Отделению социальной помощи семье и детям необходимо наладить с выпускниками постоянный контакт для решения возникающих у них вопросов. Оказывать консультативную, психолого-педагогическую и иную помощь, а также поддержку в вопросах семейной жизни, адресную поддержку в период нахождения в трудной жизненной ситуации через отделение срочного социального обслуживания.

В отделении на каждого подопечного необходимо завести следующие документы: личная карточка на каждого выпускника с указанием адреса, телефона, места учебы или работы, где фиксируется каждый этап работы с подопечным специалиста по социальной работе отделения помощи семье и детям; акт обследования материально-бытового положения выпускника интернатного учреждения, акт обследования состояния и оснащения жилой площади выпускника сиротского учреждения. Работа проводится совместно с организациями жилищно-коммунального хозяйства, ОВД и др.

Следует отметить, что в будущем аттестация работников будет проходить с учетом выполнения этих рекомендаций, так они становятся их должностными обязанностями.

Процесс повышения эффективности труда социальных работников непрерывен, так как в промежутках между одной и другой аттестацией постоянно вносятся новшества в виде рекомендаций из Комитета социальной защиты населения г. Москвы, сотрудничества с Управлением социальной защиты населения и другими организациями, а также добросовестного и творческого выполнения социальными работниками своих обязанностей.

### Заключение

Эффективность социальной работы рассматривается как максимально возможное в данных условиях достижение целей по удовлетворению социальных потребностей населения при оптимальных затратах.

В исследовании проблем эффективности социальной работы важнейшее место занимает вопрос о сущности критериев и показателей эффективности. Понятие «критерий» определяется как отличительный признак, объективно отражающий состояние того или иного процесса, явления, объекта или субъекта. Общие критерии эффективности социальной работы служат для оценки ее эффективности в целом, скажем в масштабе территориальной социальной службы или отдельного учреждения социального обслуживания на определенной территории, а специфические- для оценки основных видов социального обслуживания, форм и методов социальной работы с различными категориями населения.

Разумеется, критерии, также как и показатели эффективности осуществления социальной работы в стране могут применяться на макроуровне (на уровне всего государства), мезоуровне (на уровне республики, города, района), и микроуровне (на уровне индивида, клиента).

Большое значение в повышении эффективности социальной работы имеет микроуровень- непосредственно деятельность социального работника на уровне клиента. Она имеет первостепенное значение для формирования профессиональной мотивации, для защиты клиентов, для смягчения различного рода отклонений в социальном обслуживании населения.

Социальный работник осуществляет ряд конкретных видов деятельности: психологическую, педагогическую, организаторскую, управленческую и др.; он осуществляет цели социальной работы (увеличение степени самостоятельности клиентов, их способности контролировать свою жизнь и более эффективно разрешать возникающие проблемы; адаптация людей в обществе и , наконец, достижение такого состояния, когда необходимость в помощи социального работника отпадет и т.д.)

Социальный работник должен владеть немалым арсеналом профессиональных умений, навыков, обладать глубокими знаниями в области наук о человеке: психологии, социологии, педагогики, права, чтобы выступать достойным реализатором целей социальной работы.

Знания и умения социального работника в сочетании с соответствующими личностными качествами подлежат оценке (аттестации), что способствует более эффективному выполнению профессиональной деятельности.

 Под аттестацией работников понимают периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности. Аттестация выполняет ряд функций, основными из которых являются: регулярная оценка успешности деятельности сотрудника, осуществление поощрительных и санкционирующих мероприятий, составление плана обучения и развития сотрудников и др.

Для оценки эффективности труда социальных работников с целью разработки программ повышения эффективности деятельности, используется ряд специально разработанных научных методов: историковедческий (биографический), интервьюирование (собеседование), наблюдение, метод экспертной оценки, критического инцидента; а также методы оценки результативности труда: метод заданного (вынужденного) выбора, описательный метод, управление по целям (задачам), метод оценки по решающей ситуации, шкала наблюдения за поведением, метод классификации.

Аттестация- это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности.

Оценка эффективности деятельности основана на учете специфики труда работников и особенностей проявления его результатов. Особенность труда социальных работников состоит в том, что его результаты трудно поддаются прямому количественному измерению. Причем результаты труда часто становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени, иногда достаточно продолжительного. Но тем не менее к аттестации предоставляются все сведения о работе социального работника за прошедший период и делаются выводы об эффективности и результативности его труда.

В аттестации учитываются следующие требования к социальным работникам: профессионально-этическая компетентность (культурный уровень, психологическая устойчивость, степень активности в работе); определены качества специалистов социальной работы, необходимые в выполнении должностных обязанностей (умение выслушать клиента, бескорыстие, толерантность, личное обаяние и т.д.); оцениваются результаты работы за период, предшествующий аттестации; а также учитываются образование, стаж работы по специальности, качество выполнения работы, способность прогнозировать, планировать рабочий процесс, способность в короткие сроки осваивать вопросы, обеспечивающие повышение эффективности труда и качество работы, знание необходимых нормативных документов, регламентирующих деятельность.

Для того, чтобы работник всегда эффективно выполнял свою работу, необходимо корректно ему сообщить о результатах оценки. Для этого руководитель должен постараться дать работнику возможность расслабиться и подчеркнуть, что данная беседа является не дисциплинарным мероприятием, а встречей с целью обсуждения прошлой работы для того, чтобы дать рекомендации в будущей. Начинать беседу надо с положительных достижений работника, изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами. Руководителю и аттестационной комиссии очень важно соблюдать эти моменты, быть объективными, чтобы в будущем человек не потерял веру в себя, интерес к профессии и мобилизовал свои усилия на эффективную работу.

Многие руководители современных организаций уже пришли к выводу, что без проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы и в конечном итоге положительных результатов как деятельности организации, так и каждого из сотрудников. Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

**Список использованной литературы:**

1. Аттестация и оценка персонала. Автор семинара Седых Р.К.-М.,-2000 г.
2. Буева Л.П. Человек: деятельность и общение.М., 1978 г.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для Вузов: 3-е издание.- Н.-Новгород: НИМБ, 2001г.- 720 с.

4. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.- М.:

«Дело», 1993. 304 с.

5.Ляшенко Л.И. Организация и управление социальной работой в России. Учебное пособие.- М.: Наука, 1995.74 с.

6. Ляшенко А.И. Профессиональное становление социального работника: Автореферат, дис. канд. психологических наук.- М., 1993 г.

7.Менеджмент социальной работы: Учеб. Пособие для студентов высших учебных заведений/ Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко.-М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 1999.-288 с.

1. Профессиональная деятельность социального работника: содержание и организация. М.: Институт молодежи, 1993 г.

9. Работник социальной службы. Профессиональный журнал №2(4) 1998 г.

Москва. Учредитель журнала: Ассоциация работников социальных служб./ Г.Ю. Бурлака. Формирование профессиональной культуры работников социальных служб, с.35.

10. Работник социальной службы. Профессиональный журнал. № 1 (3) 1998 г. Москва. Учредитель журнала: Ассоциация работников социальных служб./ Содержание и структура психологической готовности работников социальных служб к профессиональной деятельности, с.21-25.

11.Российский журнал социальной работы № 1.1997 г. Попов «Эффективность социальной работы. Общий взгляд».

12. Социология труда: Учебник/ Под ред. Н.И. Дряхлова, Л.И. Кравченко, В.В. Щербины.- М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1993.- 368 с.

13. Теория и методика социальной работы. Учебное пособие. М.: Издательство «Союз» 1994 г.- 339 с. (Часть 1.)

14. Теория и методика социальной работы. Выпуск 1. Ответственный редактор Павленок П.Д. М.: 1993-224 с.

15. Теория и методика социальной работы. Выпуск 2. Ответственный редактор Павленок П.Д., 1993.- 233 с.

16. Теория и практика социальной работы: проблемы, прогнозы, технологии. М., РГСИ, 1992 г.

17. Топчий Л.В. Кадры социальных служб России. Т.20/ Сер. Энциклопедия социального образования/ Под общей редакцией В.И. Жукова. -М.: Изд-во МГСУ «Союз», 2000.-220 с.

18. Управление персоналом. (Кадровый аспект). Учебное пособие. Под ред. Задоркина В.И., Склярова В.Ф. М.: Издательство МГСУ «Союз», 1995 г.-с.266.

19. Холостова Е.И. Профессиональный и духовно-нравственный портрет социального работника.-М.:РГСИ, 1993 г.

20. Экономические основы социальной работы. Пантелеева Т.С., Червякова Г.А., М., МГСУ, 1999 г.

1. Теория и методика социальной работы. Учебное пособие.М.: Издательство «Союз» 1994 г.-339 с.(Часть 1).-с.80. [↑](#footnote-ref-1)
2. Теория и методика социальной работы. Выпуск 2. Ответственный редактор Павленок П.Д. М., 1993 г.-233 с. (с.22). [↑](#footnote-ref-2)
3. Российский журнал социальной работы №1 1997 г. Попов «Эффективность социальной работы. Общий взгляд».- с.35. [↑](#footnote-ref-3)
4. Российский журнал социальной работы. №1 1997 г. Попов «Эффективность социальной работы. Общий взгляд».-с.37. [↑](#footnote-ref-4)
5. Экономические основы социальной работы. Пантелеева Т.С., Червякова Г.А., М., МГСУ. 1999 г.-с.80. [↑](#footnote-ref-5)
6. Топчий Л.В. Кадры социальных служб России. Т.20. Сер. Энциклопедия социального образования./ Под общей редакцией Жукова В.И.- М.: Издательство МГСУ «Союз», 2000 г.-с.128. [↑](#footnote-ref-6)
7. Топчий Л.В. Кадры социальных служб России. Т.20. Сер. Энциклопедия социального образования./ Под общей редакцией В.И. Жукова.- М.: Издательство МГСУ «Союз», 2000 г.-с.137. [↑](#footnote-ref-7)
8. Буева Л.П. Человек: деятельность и общение. М., 1978 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Теория и практика социальной работы: проблемы, прогнозы, технологии. М., РГСИ, 1992 г.-с.42. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ляшенко А.И. Организация и управление социальной работой в России. Учебное пособие.-М.: Наука, 1995.-с.16. [↑](#footnote-ref-10)
11. Холостова Е.И. Профессиональный и духовно-нравственный портрет социального работника.-М.: РГСИ, 1993.-с.19. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ляшенко А.И. Организация и управление социальной работой в России. Учебное пособие.-М.: Наука, 1995.-20с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же.-с.21. [↑](#footnote-ref-13)
14. Теория и методика социальной работы. Учебное пособие. М.: Издат-во «Союз» 1994 г.-339 с. (Часть 1).-с.321. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ляшенко А.И. Профессиональное становление социального работника:Автореф., дис.канд.психол.наук.-М., 1993 г. [↑](#footnote-ref-15)
16. Работник социальной службы. Профессиональный журнал №1 (3) 1998 г. Москва, Учредитель журнала: Ассоциация работников социальных служб.-с.25. [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление персоналом. (Кадровый аспект). Учебное пособие. Под ред. Задоркина В.И., Склярова В.Ф. М.: Издат-во «Союз», 1995 г. с.99. [↑](#footnote-ref-17)
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для Вузов:3-е издание.-Н.-Новгород:НИМБ, 2001 г.-720 с. (с.101). [↑](#footnote-ref-18)
19. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.: «Дело», 1993.-с.130. [↑](#footnote-ref-19)
20. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.: «Дело», 1993. С.129. [↑](#footnote-ref-20)
21. Аттестация и оценка персонала. Автор семинара Седых Р.К. М., 2000 г. с.17. [↑](#footnote-ref-21)