**Содержание**

**С.**

[Введение 3](#_Toc198011716)

[Глава I. Система управления кадрами в социальной работе 6](#_Toc198011717)

[1.1. Сущность и содержание кадровой политики организации 6](#_Toc198011718)

[1.2. Кадровое планирование, подбор и адаптация персонала 11](#_Toc198011719)

[Глава II. Управление развитием и поведением персонала 18](#_Toc198011720)

[2.1. Оценка персонала 18](#_Toc198011721)

[2.2. Расстановка персонала 24](#_Toc198011722)

[Заключение 29](#_Toc198011723)

[Список литературы 31](#_Toc198011724)

# Введение

Отечественный и зарубежный опыт деятельности современных социальных служб свидетельствует, что повышение их эффективности определяется не столько оптимально организованной структурой, наличием современной материально-технической базы, сколько составом кадров специалистов, имеющих основательную теоретическую и практическую подготовку в области социальной работы, владеющих искусством применения социальных технологий в сфере предоставления населению социальных услуг.

Кадры – главная составляющая социальной работы. Разли­чают социальных работников и специалистов по социальной работе.

Социальный работник – лицо, закончившее среднее специ­альное учебное заведение по профилю социальной работы. Специалист по социальной работе – лицо, закончившее высшее учебное заведение по профилю социальной работы. [[1]](#footnote-1)

Для кадров социальной работы, как и для персонала других сфер де­ятельности, важнейшими «требуемыми свойствами» являют­ся здоровье (физическое и психическое), компетентность и про­фессионализм.

Требование здоровья обусловлено тем, что социальная работа была и остается одной из трудных в физическом и пси­хологическом отношении. Здесь сталкиваются с самыми пе­чальными сторонами человеческой жизни – старостью, инва­лидностью, одиночеством, сиротством, безза­щитностью, болезнями, жестокостью и др. Поэтому на практике для поддержания и укрепления здоро­вья персонала используются индивидуальные, групповые, коллективные системы. Напри­мер, психологические приемы самозащиты в ситуациях «нега­тивного общения»; комнаты и методики релаксации, психоло­гической разгрузки; индивидуальная и групповая психотерапия; периодические медицинские осмотры и оказание врачебной по­мощи; занятия физкультурой и др.

Компетентность как второе «требуемое свойство» представляет собой:

1) соответствие уровня и содержания знаний и умений конкретного работника уровню и содержанию выполняемых им должностных задач и обязанностей, предо­ставленным правам; 2) наличие у работника прав и обязанностей для выполнения стоящих перед ним задач; 3) умение ра­ботника практически действовать, делать конкретное дело и обеспечивать в работе требуемые результаты.

Компетентность обеспечивается базовым образованием, самообразованием в ходе практической деятельности, заимство­ванием опыта у коллег, различными формами краткосрочной учебы – курсы, семинары, разовые программы и др. Одним из решающих факторов в повышении компетентности является индивидуальная познавательная мотивация – завтра знать и уметь лучше, чем сегодня.

Профессионализм – это постоянно поддерживаемые на высоком уровне знания и умения, обеспечивающие высокое качество труда и результатов.

Для работы с кадрами социальной работы практически значимыми являются:

* кадровая политика – определение перспективных и текущих целей при работе с кадрами, разработка необходи­мых мероприятий и их практическая реализация;
* подбор персонала – выявление и оценка работников для назначения на определенную должность;
* расстановка кадров – распределение работников в дан­ной оргструктуре, в том числе назначение на первую (для данного человека) должность; выдвижение на вышестоящую; перевод на другую, но одноуровневую должность; перемеще­ние на нижестоящую; переход в другую сферу деятельности;
* оценка кадров – сбор, анализ и систематизация ин­формации о качествах (способностях) человека, результатах его работы за определенный период времени; содержании выпол­няемой им работы; общении с людьми и др.;
* повышение квалификации – периодическая учеба кадров с отрывом или без отрыва от работы, предусматривающая пополнение, обновление и совершенствование зна­ний и умений;
* карьера кадров (служебная карьера) – продвиже­ние работников снизу вверх по служебной лестнице с помощью определенной системы.
* кадры – от уровня управления ими зависят результа­ты деятельности, эффективность социальной работы.

Поэтому в курсовой работе я попытаюсь более подробно рассмотреть данные направления работы с персоналом.

# Глава I. Система управления кадрами в социальной работе

# 1.1. Сущность и содержание кадровой политики организации

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.[[2]](#footnote-2)

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные измене­ния и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефи­цит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер. Под кадро­вой работойв настоящее время понимается единство двух основных мер:

* обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
* обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности.

Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функ­цию менеджмента организации, сохранив, однако, классические инстру­менты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кад­ровый контроль и т.д. Это определяет две основные цели кадровой поли­тики:

* 1. решение задач формируемых под влиянием окружающей внешней среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнения обязательств перед государственными и местными орга­нами власти, профсоюзами и т.п.);
	2. решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление организацией, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессио­нальных знаний и навыков сотрудников и т.д.).

При усилении роли функции управления персоналом в менеджменте организации кадровая политика ориентируется на решение следующих перспективных задач:

* сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
* количественное и качественное планирование штатных должностей;
* организация профессионального кадрового маркетинга;
* введение в специальность и адаптация сотрудников;
* повышение квалификации;
* структурирование и планирование расходов на персонал;
* управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения;
* определение уровней руководства;
* регулярного сбора и обработки информации о текущей деятельно­сти и реализации стратегии организации.

Решение этих задач направлено на усиление способности персонала по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содейст­вие росту конкурентоспособности организации на товарном рынке.

Важной задачей является оценка способности руководящих кадров адап­тироваться к динамичным изменениям экономической ситуации как внутри организации, так и во внешней среде. В этих условиях одной из основных задач специалиста по управлению персоналом становится кон­сультирование по вопросам развития организации и основным тенденци­ям кадровой политики, направленной на достижение долгосрочных целей. Последнее обусловлено тем, что возрастающая сложность произ­водственной деятельности приводит к «моральному износу» и «устаре­ванию» рабочей силы. Под «устареванием» в этом случае понимают ис­пользование работником теорий, понятий и методов, которые являются менее эффективными, чем принятые в настоящее время. При «профес­сиональном устаревании» знания работника в широкой профессиональ­ной сфере деятельности отстают от совокупности знаний, существующих в этой области. «Устаревание по должности» свидетельствует о несоответствии уровня технических знаний, которыми обладает специалист, занимающий определенную должность, и объема этих знаний, требуе­мых по должности. «Устаревшие» специалисты и менеджеры принима­ют, как правило, неэффективные решения, что влечет за собой снижение конкурентоспособности и, в конечном счете, приводит к серьезным по­терям организации.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных сточки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

В соответствии с вышеперечисленным, цель кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
* создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
* формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
* обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
* анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

# 1.2. Кадровое планирование, подбор и адаптация персонала

Кадровое планированиеявляется составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соот­ветствующих мероприятий. Цели кадрового планирования можно представить в виде следующей схемы:

* мероприятия: план мероприятий, способствующих реализации конкретных целей каждого работника.
* цели: определение конкретных целей каждого работника, вытекающих из кадровых задач и кадровой стратегии.
* задачи: обеспечение необходимым количественным и качественным составом персонала в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемым для достижения целей организации.
* стратегия: основы стратегии организации. Создание возможности должностного и профессионального продвижения работников, осуществление принципа эффективности индивидуального труда. [12; 61]

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изме­нения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом плани­ровании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Кадровое планирование создает условия и предпосылки для про­фессионального и должностного продвижения сотрудников на основе определения перспективного пути перемещения кадров. Обязательным условием кадрового планирования является оценка затрат на формиро­вание и поддержание штатов. Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что дости­гается лишь в том случае, когда индивидуальные способности и склон­ности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повы­шение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов ру­ководящих кадров.

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации по информации, поступающей от структурных подразделений.

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Осуществлять кадровое пла­нирование рекомендуется на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий.

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется ис­ходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации.

Кадровый спрос:

* + количественный – объем рабочей силы, необходимый для достижения установленных целей в конкретный плановый период;
	+ качественный – необходимый квалификационный потенциал рабочей силы для достижения установленных целей
	+ временной – спрос на трудовые ресурсы на перспективу с учетом изменения экономических, технических и организационных условий

Планирование качественного спроса ставит целью определение необ­ходимого потенциала профессионально-квалификационной структуры кадров. При известной стратегии развития организации необходима увязка потребности в дополнительной рабочей силе с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработка перспективы развития кадрово­го потенциала во времени. Типичной областью применения стратегиче­ского кадрового планирования являются анализ воздействия на структу­ру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации.

Профессиональный отбор и прием на работу также являются необходимыми составляющими управления персоналом. Прием на работу предусматри­вает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудни­ков основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс и должен поддерживаться научно-методическим, организационным, кадровым, материально-техническим и программным обеспечением. Научно-ме­тодическоеобеспечение обосновывает общую методологию отбора, на­учные принципы, методы и критерии, а также применяемый математиче­ский аппарат. Организационное обеспечение — это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последова­тельно на разных стадиях работы с целью сокращения сроков и повыше­ния качества отбора. Кадровоеобеспечение заключается в привлечении всех необходимых специалистов на различных этапах отбора: руководи­телей высшего звена и соответствующих подразделений, психологов, юристов, экономистов. Материально-техническоеобеспечение включает в себя необходимое финансирование проводимых мероприятий и осна­щение требуемой оргтехникой. Программноеобеспечение служит для автоматизации некоторых процедур подбора кадров.

Научно-обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки — субъективной оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее ре­шение о приеме его на работу. Научно-методические принципы подбора кадров заключаются в:

* комплексности — всестороннем исследовании и оценке личности (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния здоровья и т.п.);
* объективности — повторяемости результатов оценки личных качеств кандидата при повторном отборе;
* непрерывности — постоянной работе по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва на руководящие должности;
* научности — использовании при подготовке и проведении отбора последних научных достижений и новейших технологий.

Прежде чем подобрать кандидата на вакантную должность, необхо­димо детально и точно представить его модель, т.е. составить профессиограмму — перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специальности и должности. Для составления профессиограммы используют методы профессиографии — технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологиче­ским характеристикам, социально-психологическим показателям, при­родным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональ­ным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

Профессиографические исследования проводят специалисты по зака­зу руководителей кадровых служб.

Профессиография рекомендует в процессе подбора персонала про­изводить оценку основных индивидуальных социально-психологиче­ских свойств личности с целью создания психологического портрета для прогнозирования поведения кандидата в определенной социальной среде.

Начиная производственную деятельность в организации, сотрудник интересуется различными аспектами сотрудничества, касающимися объ­ема и времени взаимодействия, условиями своего функционирования в организации, а также какими личными интересами он должен жертво­вать, что даст ему взамен организация и т.п. Степень удовлетворенности сотрудника взаимодействием с организацией, его отношение к организа­ции и личный вклад в ее деятельность определяются сочетанием личных и общественных интересов, установление и поддержание которых явля­ется одним из важнейших вопросов управления персоналом.

Производственная деятельность представляет собой процесс постоян­ного взаимодействия сотрудника, с организационным окружением, т.е. с той частью персонала организации, с которой человек постоянно контак­тирует в свое рабочее время. Возможности адаптации человека в органи­зационном окружении зависят как от характеристик этого окружения, так и от личных свойств сотрудника. Взаимодействие человека с органи­зацией всегда выходят за рамки выполнения определенных работ на сво­ем рабочем месте. Непонимание, противодействия и конфликты при взаимодействии с организационным окружением определяются, как пра­вило, несовпадением основных ожиданий индивида и организации.

Сотрудник ожидает от организации удовлетворения от содержания, смысла и значимости работы, ее увлекательности и интенсивности; безопасности и комфортных условий работы; признания и поощрения хорошей работы, заработной платы и премий; социальной защищенности и других социальных благ; гарантий роста и развития; дисциплины и других нормативов взаимоотношения; конкретных лиц, работающих в организации.

Комбинация отдельных ожиданий, структурная и относительная сте­пень значимости ожиданий зависят от потребностей индивидуума, кон­кретной ситуации, в которой находится лично он и взаимодействующая организация.

Организация ожидает от сотрудника проявления качеств:

* специалиста в определенной области, обладающего знаниями и квалификацией;
* члена организации, способствующего ее успешному функциониро­ванию и развитию;
* человека, обладающего определенными личностными и моральны­ми признаками;
* члена организации, способного поддерживать хорошие отношения с коллегами, разделяющего ее ценности;
* сотрудника, преданного организации и готового отстаивать ее интересы;
* члена организации, способного занять определенное место и готово­го принять на себя соответствующие обязательства и ответствен­ность;
* сотрудника, следующего принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Совместимость ожиданий сотрудника и организации достигается ус­тановлением его соответствующей личной роли в организационном ок­ружении. Адаптация человека в организации сопровождается необходи­мостью решения ряда сопутствующих проблем: коррекции и изменения поведения, изменения или модификации организационной структуры. Для успешного взаимодействия в организационном окружении каждый новый сотрудник должен изучить систему ценностей, норм, правил и по­веденческих стереотипов, характерных для организации. Процесс обуче­ния существенно различается в случаях, когда:

* новый сотрудник понимает нормы и ценности организации, имея предыдущий опыт работы в организации, аналогичной по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам;
* сотрудник приходит из среды с отличными ценностя­ми и нормами поведения.

На этапе адаптации сотрудника в новом организационном окружении необходимо решить следующие основные задачи: скорректировать или разрушить прежние поведенческие нормы, заинтересовать сотрудника в работе, привить ему новые нормы поведения.

Эти задачи решаются одновременно и достигаются определенным на­бором приемов и методов. Для разрушения прежнего стереотипа поведе­ния и повышения заинтересованности в работе следует ставить перед со­трудником такие задачи, которые развивают самостоятельность, требуют неординарных решений, а также действий и поведения, противоречащих ранее приобретенному опыту.

В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно восприняты новым сотрудником, выделяют следующие типы адаптации:

1. отрицание (неприятие никаких норм и ценностей);
2. конформизм (полное принятие всех норм и ценностей);
3. мимикрия (соблюдение вспомогательных норм и ценностей, маскирующее отрицание основных);
4. адаптивный индивидуализм (полное соблюдение основных норм и ценностей при частичном принятии или отрицании вспомогатель­ных).[[3]](#footnote-3)

В первом и третьем случаях адаптация сотрудника в организационном окружении становится невозможной, что приводит к конфликту и разры­ву связей с организацией. Второй и четвертый случаи позволяют сотруд­нику адаптироваться и включиться в производственную деятельность. Конформизм лучше воспринимается в корпоративной организации, а адаптивный индивидуализм рассматривается как лучший путь воспри­ятия человеком норм и ценностей индивидуалистской организации.

Итак, на настоящем этапе организация системной кадровой политики выступает одним и ключевых направлений повышения эффективности системы социальной защиты и социального обслуживания населения.

Системная кадровая политика позволяет четко установить стандарты подбора и развития персонала, проводить единую кадровую работу, дает возможность активизировать творческий потенциал кадрового корпуса социальной защиты.

# Глава II. Управление развитием и поведением персонала

# 2.1. Оценка персонала

Практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, а также служебно-профессиональное продвижение, повышение квалифи­кации должны строиться на объективной, научно обоснованной деловой оценке сотрудников. Под деловой оценкойпонимают процедуру, прово­димую с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств сотрудника, количественных и качественных результатов его деятельности. Задача деловой оценки сотрудника состо­ит в выявлении: его трудового потенциала, степени его использования, соответствия сотрудника занимаемой должности, его готовности занять другую конкретную должность. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации, так как по результатам появляется возможность:

* совершенствования расстановки кадров путем реализации планов кадрового резерва,
* выявления направленности повышения квалификации сотрудни­ков,
* стимулирования трудовой деятельности персонала за счет более полного учета результатов труда в системе материального возна­граждения,
* совершенствования форм и методов работы руководителей и специалистов,
* формирования положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой.

Деловая оценка направлена на решение таких управленческих про­блем, как:

* 1. подбор кадров (оценка квалификации и личностных качеств претендентов);
	2. определение степени соответствия занимаемой должности (атте­стация сотрудников, анализ рациональной расстановки кадров, оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей, оценка со­трудников после прохождения испытательного срока или стажировки);
	3. улучшение использования кадров (определение степени загрузки
	сотрудников и использования их квалификации, совершенствование ор­ганизации управленческого труда);
	4. выявление вклада сотрудника в результаты труда (организация поощрения и установление меры взыскания);
	5. продвижение сотрудников и выявление необходимости повышения
	квалификации (прогнозирование продвижения, формирование резерва кадров, отбор сотрудников для выполнения ответственных заданий, вы­явление направленности и разработка программ повышения квалификации);
	6. совершенствование структуры аппарата управления (обоснование
	численности и структуры кадров по должностям, уточнение должностных инструкций);
	7. совершенствование управления (совершенствование стиля и мето­дов, повышение ответственности и укрупнение взаимосвязи руководите­лей и подчиненных).

Деловая оценка кадров требует соблюдения определенных правил и требований: объективности, оперативности, гласности, демократизма, единства требований при оценке всех лиц по одной занимаемой должно­сти, простоты, четкости и доступности процедуры оценки, результатив­ности. Она представляет собой процедуру достаточно сложную в мето­дическом и организационном плане. При разработке программы деловой оценки кадров работу строят в три этапа:

* + - определение содержания;
		- вы­бор методики;
		- установление процедур оценки.

Определение содержа­нияставит целью установление предмета оценки: личные качества со­трудника, его труд или результаты труда. Методы оценкидолжны быть направлены на выявление элементов, составляющих содержание оценки, и измерение величин этих элементов с помощью конкретных показате­лей. Процедура оценкидолжна учитывать место и частоту проведения оценки; персонал, обеспечивающий ее проведение; период оцениваемой деятельности сотрудника; форму оформления результатов оценки.

Основной формой комплексной оценки персонала является атте­стация кадров, по результатам которой принимается решение о соответствии занимаемой должности и служебно-профессиональном продвиже­нии.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использова­ние. Аттестация персонала служит юридической основой для пе­реводов, продвижений по службе, награждений, определения раз­меров заработной платы, а также понижений в должности и уволь­нения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использо­вания его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация; аттеста­ция по истечении испытательного срока; аттестация при продвижении по службе; аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестацияявляется обязательной для всех и прово­дится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

Аттестация по истечении испытательного срокапроводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адап­тации на новом рабочем месте.

Целью аттестации при продвижении по службеявляется вы­явление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой долж­ности с учетом требований нового рабочего места и новых обя­занностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделениенеобходима в тех случаях, когда происходит существенное изме­нение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Процесс проведения аттестации можно разделить на четыре основ­ных этапа:

1. подготовка приказа о проведении аттестации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;
2. формирование аттестационных комиссий;
3. организация работы аттестационных комиссий по подразделениям, оценка индивидуальных трудовых вкладов сотрудников;
4. подведение итогов аттестации и принятие персональных решений о продвижении сотрудников, направлении на повышение квалифика­ции, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших ат­тестацию.

Условно эти этапы можно обозначить, как: подготовитель­ный этап, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результа­там аттестации.

На подготовительном этапеиздается приказ о проведении ат­тестации и утверждении состава аттестационной комиссии, раз­рабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы­-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на ат­тестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельностив подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника.

Этап непосредственной аттестациизаключается в: заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех матери­алов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказыва­нии приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

На этапе принятия решенийпо результатам аттестации форму­лируется заключение с учетом:

* выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
* оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
* оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
* мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсужде­нии деятельности аттестуемого;
* сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений;
* мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации сво­их потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми тру­довой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, про­фессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достиг­нутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на дру­гую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администра­ции организации и службы управления персоналом.

Предлагаемые значения не могут быть окончательными, а представляют собой результат анализа накопленного опыта и, есте­ственно, подлежат в последующем коррекции и изменениям.

Нормативной основой аттестации является Положение о проведении аттестации, которое каждая организация вправе разрабатывать самостоя­тельно, но с учетом требований официальных регламентирующих доку­ментов. По своей сути и организации виды аттестации могут различаться в зависимости от формы собственности организации. Однако функции аттестации не зависят от форм собственности и являются едиными: кон­троль, стимулирование, улучшение подбора и расстановки кадров. Атте­стация должна проводиться планомерно:

* + регулярная, основная, развер­нутая — один раз в 3-5 лет;
	+ регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку итогов текущей (годичной) работы;
	+ нерегу­лярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами, например, при вве­дении новых условий оплаты труда.

Аттестационную комиссию возглавляет председатель, в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Руководитель подразделения забла­говременно представляет в аттестационную комиссию на каждого аттестуемого отзыв — характеристику и аттестационный лист, которые обсуждаются на собрании трудового коллектива подразделения. Атте­стуемый должен быть ознакомлен с ними не менее чем за одну неделю до аттестации. Аттестационная комиссия рассматривает на своем заседа­нии представление, заслушивает сообщение о сотруднике при его лич­ном присутствии и после обсуждения, в отсутствии аттестуемого дает ему одну из оценок: соответствует занимаемой должности, соответствует условно с повторной аттестацией через один год, не соответствует зани­маемой должности. Решения комиссии оформляются по результатам ат­тестации индивидуальными протоколами, которые служат основанием для издания приказа по организации.

# 2.2. Расстановка персонала

Расстановка персонала позволяет проводить эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой слу­жебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Она представляет собой один из важнейших этапов кадровой работы и решает три взаимо­связанные задачи: планирование служебной карьеры, определение усло­вий и оплаты труда сотрудников и обеспечение движения кадров в сис­теме управления. При реализации такого подхода вакантные рабочие места организации заполняются с учетом индивидуальных пожеланий сотрудников и их планируемой карьеры.

Карьера — это индивидуальное представление работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворе­ния трудом.[[4]](#footnote-4)Различают профессиональную и внутриорганизационную карьеры.

Профессиональнаякарьера строится на том, что в процессе своей трудовой деятельности каждый человек проходит последовательно опре­деленные стадии социального развития: обучение, поступление на рабо­ту, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессио­нальных способностей, уход на пенсию. Такие стадии профессиональной деятельности человек может пройти в одной, но чаще в различных орга­низациях.

Внутриорганизационнаякарьера охватывает последовательную сме­ну стадий развития работника в рамках одной организации. Она может быть реализована по трем основным направлениям. Вертикальное — по­следовательное продвижение вверх по служебной лестнице. Каждую ступень сотрудник занимает некоторое время, достаточное для освоения новой должности и проявления своих индивидуальных качеств. Подъем на новую ступень требует повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной лестницы сотрудник достигает тогда, когда накоплен боль­шой опыт и приобретены профессиональные знания и умения, высокая квалификация, существенно расширился кругозор. После занятия верх­ней ступени возможен резкий обрыв карьеры — трамплин, (например, в связи с уходом на пенсию) или планомерный спуск по служебной лест­нице.

Горизонтальное — сопровождается или перемещением в другую функциональную область деятельности, или выполнением определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закреп­ления в организационной структуре (роль руководителя временной целевой программы, должность главного инженера проекта и т.п.). К гори­зонтальной служебной карьере можно отнести расширение задач или их усложнение на занимаемой ступени служебной карьеры с адекватным изменением вознаграждения.

Центростремительное направление в служебной карьере поднимает­ся как движение к ядру руководства организацией без формального из­менения в должности (приглашение сотрудника на ранее недоступные ему совещания, встречи как формального, так и неформального характе­ра, получение доступа к неформальным источникам информации, от­дельные важные поручения руководства и т.п.).

Планирование служебной карьеры представляет собой научное обос­нование служебного продвижения с учетом рационального возраста и

нормативных сроков пребывания в должности, а также пожеланий и личных качеств сотрудника. [1; 36] Главной задачей планирования и реализа­ции карьеры является согласование профессиональной и внутриорганизационной карьер, что предполагает решение следующих задач:

* достижение взаимосвязи целей организации и определенного со­трудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника для учета его индивидуальных потребностей и мотиваций;
* устранение тупиковых ситуаций, в которых исключаются возможности развития сотрудника;
* исключение закрытости процесса управления карьерой;
* изучение карьерного потенциала сотрудников и обеспечение обоснованной оценки потенциала каждого сотрудника с целью исключе­ния нереалистических ожиданий;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных кадровых решениях;
* определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет качественную и количественную потребность в персонале в заданный момент времени и в любом подразделении организации.

Планирование и контроль служебной карьеры начинаются с момента приема сотрудника в организацию на срок до предполагаемого увольне­ния и включают организацию планомерного горизонтального и верти­кального продвижения по системе должностей или рабочих мест. Со­трудник должен знать не только краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и требования к нему, определяющие служебные про­движения.

Служебная карьера содержит ряд последовательных этапов, на кото­рых удовлетворяются определенные потребности сотрудника. Первый этап длится до 25 лет и включает в себя учебу в школе и получение про­фессионального образования. К моменту окончания этого этапа человек определяется в конкретном виде деятельности и начинается этап станов­ления, который длится около 5 лет (от 25 до 30 лет). Это период освое­ния выбранной профессии и формирования квалификации. Последую­щий этап — этап продвижения — продолжается от 30 до 45 лет, характеризуется ростом квалификации и служебно-профессионального продвижения. В этот период происходит накопление практического опы­та, навыков, растет потребность в достижении более высокого служебного статуса. Этап сохранения длится от 45 до 60 лет, характеризуется дос­тижением высот квалификации, заинтересованностью в передаче знаний последователям. Сотрудник достигает предела возможностей служебно­го роста, вершин независимости и самовыражения. Последующий этап — этап завершения — длится от 60 до 65 лет, направлен на активные по­иски достойной личной замены и обучение кандидата на освобождаю­щуюся должность. Этот этап может быть завершающим в служебной карьере типа трамплина или являться началом нисхождения по служеб­ной лестнице до выхода на действительную пенсию.

Реализация служебной карьеры напрямую связана с обеспечением гарантий занятости и является одной из наиболее сложных проблем управления персоналом организации. Любой сотрудник планирует свое будущее, основываясь на собственных потребностях и сложившихся со­циально-экономических условиях. Как правило, целью карьеры не ста­вится область деятельности, определенная работа, должность, место на служебной лестнице. Обычно цели карьеры проявляются в причинах, по которым человек стремится к служебному росту. Причины, определяю­щие цель карьеры, меняются с возрастом, уровнем квалификации, рос­том полноты восприятия окружающего и т.п., поэтому процесс форми­рования целей карьеры носит постоянный характер.

Реализация индивидуальных целей и служебной карьеры в целом опре­деляется системой служебно-профессионалъного продвижения,под кото­рой понимается предлагаемая организацией последовательность различ­ных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти. Карьера, в свою очередь, предполагает так­тическую последовательность занимаемых ступеней в иерархии структуры управления организацией. Полное совпадение служебно-профессиональ­ного продвижения и личной служебной карьеры достигается на практике крайне редко.

Организация служебно-профессионального продвижения содержит следующие процедуры:

* повышение в должности или квалификации,
* перемещение, когда сотрудник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или измене­ния характера труда,
* понижение в должности, в том числе по результатам аттестации,
* увольнение из организации.

Правила и порядок применения процедур служебно-профессиональ­ного продвижения устанавливает Трудовой кодекс РФ.

Одним из важных направлений планирования служебной карьеры яв­ляется прогнозирование персональных продвижений, их последователь­ности и сопутствующих мероприятий, что составляет сущность планиро­вания кадрового резерва. Планы кадрового резервамогут составляться в виде схем замещения, форма которых зависит от особенностей и тради­ций организации. В общем случае схемы замещений представляют собой варианты схем развития организационной структуры, ориентированные на конкретные личности. В основу таких схем кладутся типовые схемы замещений, которые разрабатываются службой управления персоналом под конкретную организационную структуру и представляют собой ва­риант модели ротации рабочих мест. Основными этапами формирования резерва кадров являются:

* составление прогноза изменений в штатном расписании и составе кадров;
* предварительный выбор состава кадрового резерва;
* сбор информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
* формирование текущего резерва кадров.

Таким образом, формирование резерва является одним из условий преемственности развития кадрового корпуса органов социальной защиты, чем в свою очередь обеспечивается стабильность и поступательное развитие на всех уровнях управления. В широком смысле формирование кадрового резерва системы – это определение и анализ ее кадрового потенциала.

Кадровый резерв посредством предусмотренных правовых процедур и методов отбора позволяет провести достаточно объективную оценку претендентов и укомплектовать учреждения наиболее перспективными сотрудниками, способными успешно выполнять служебные обязанности на соответствующих должностях государственной гражданской службы.

# Заключение

Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности.

Управление персоналом является стратегической функцией и предполагает: разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии организации, поощрение коллективных усилий, направленных на развитие организации, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах.

Система работы с персоналом представляет собой совокупность принципов и методов управления кадрами и состоит из пяти взаимосвязанных элементов:

* кадровой политики;
* подбора персонала;
* оценки персонала;
* расстановки кадров;
* обучения персонала.

Современный подход к управлению персоналом можно представить в виде следующей схемы:

1. Сегментация: ключевой персонал организации; разовые эксперты; заменяемые специалисты; сотрудники, при замене которых не требуется какое-либо обучение.
2. Ценностное предложение: имидж компании; работа, должность, рабочее место; вознаграждение за труд (цена).
3. Стратегия поиска: формулировка требований к кандидатам; выбор каналов поиска; постоянный набор.
4. Развитие персонала: заставлять людей делать больше того, на что, по их мнению, они способны; участие сотрудников в проектировании своих рабочих мест; распределение ответственности за конечный результат; система обратной связи; механизм очищения организации.
5. Удержание сотрудников: динамика перемещения сотрудников; механизм организационного обновления; методика отложенного бонуса; проектирование рабочих мест; компенсации; социальные связи.

Система управления персоналом должна базироваться на Всеобщей декларации прав человека; Конституции РФ; Гражданском кодексе РФ; Трудовом кодексе РФ; структуре управления организацией; планах экономического и социального развития коллектива.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в стратегии работы с персоналом. Подбор персонала преследует цели заполнения вакантных рабочих мест и формирования резерва кадров. Оценка персонала производится для определения соответствия кандидата на вакантную должность или сотрудника по занимаемой должности. Расстановка кадров должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из индивидуального потенциала сотрудников, планируемой служебной карьеры, целей и задач организации. Обучение персонала позволяет обеспечить соответствие уровня профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Система управления персоналом отражается в основных документах организации: уставе, философии, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положениях о подразделениях, контрактах с сотрудниками, должностных инструкциях, моделях рабочих мест, регламентах управления и т.п.

# Список литературы

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 423 с.
2. Басов Н.Ф., Басова В.М., Бессонова О.Н. Основы социальной работы. – М.: Академия, 2005. – 288 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
5. Козлов А.А. Социальная работа: Введение в профессиональную деятельность. – М.: КНОРУС, 2005. – 368 с.
6. Комаров Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы. – М.: ВЛАДОС, 2003. – 288 с.
7. Кукушин В.С. Социальная защита населения: опыт организационно-административной работы. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 336 с.
8. Курбатов В.И. Социальная работа для студентов вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005.- 156 с.
9. Макарова И.К. Управление персоналом. – М.: Юриспруденция, 2002. – 304 с.
10. Павленок П.Д. Основы социальной работы. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 560 с.
11. Палехова П.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 128 с.
12. Савинов А.Н., Зарембо Т.Ф. Организация работы органов социальной защиты. – М.: Мастерство: Высшая школа, 2001. – 192 с.
13. Топчий Л.В. Кадры социальных служб России. – М.: Союз, 2000. – 220 с.
14. Украинец П.П. Социальная работа: Теория и организация. – Мн.: ТетраСистемс, 2005. – 288 с.
15. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2003. – 368 с.
16. Ханжин Е.В. Основы социальной работы. – М.: Академия, 2001. – 144 с.
17. Холостова Е.И. Социальная работа. – М.: Дашков и Ко, 2004. – 692 с.
18. Холостова Е.И., Сорвина А.С. Социальная работа: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 427 с.
19. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 446 с.
20. Шмелева Н.Б. Формирование и развитие личности социального работника как профессионала. – М.: Дашков и Ко, 2005. – 196 с.
21. Социальная работа. Научно-популярный журнал. – № 6, 2007.
1. Комаров Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы. – М. – С. 114 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М. – С. 91 [↑](#footnote-ref-2)
3. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. – Управление персоналом организации. – М. – С. 96. [↑](#footnote-ref-3)
4. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М. – С. 112. [↑](#footnote-ref-4)