**Введение**

В современных условиях реализации социальной политики всё большее значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить эффективность работы органов социальной защиты населения.

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация процедур и методов отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, выдвижение молодых и подготовленных работников, создание кадрового резерва, повышение обоснованности и расширение гласности кадровых решений.

При этом сегодня, в нашей стране завершается процесс реформирования действующих систем оплаты труда работников социальных служб, которая позволит более рационального использования бюджетных средств.

***Актуальность исследования*** проблемы управления персоналом в органах социальной защиты населения обусловлена:

1.Увеличением нагрузки на персонал социальных служб. Это связано прежде всего, с увеличением удельного веса граждан нуждающихся в услугах органов социальной защиты населения. При этом следует отметить, что в органах социальной защиты Российской Федерации общая численность сотрудников служб управления персоналом составляет примерно 1,0 – 1,2% от общей численности персонала.

2.Возрастанием потребности в разностороннем обучении персонала социальных служб, по причине увеличения социальных программ обеспечиваемых различными грантами и фондами.

3.Необходимостью своевременного выявления возникающих проблем в области управления персоналом органов социальной защиты населения.

***Целью работы*** является сравнительный анализ систем управления персоналом органов социальных служб г.Буинска и Буинского муниципального района.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

1.Рассмотреть теоретические основы управления персоналом.

2.Рассмотреть нормативно-правовые основы работы с персоналом

3.Дать сравнительную характеристику персонала ГАУ "Центр социального обслуживания населения "Гармония" и ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов".

***Степень разработанности проблемы.*** Особое внимание системе социального обслуживания населения было уделено такими учеными как А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин, Е.И. Комаров, М.Ю. Рогожин, С.В. Шекшня, А.П. Егоршин.

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

- сущность, цели и задачи управления персоналом;

- система управления персоналом организации;

- планирование работы с персоналом организации.

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

***Объектом исследования*** является персонал служб Буинского муниципального района, а в частности ГАУ "Центр социального обслуживания населения "Гармония" и ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов".

***Предметом*** – формы и методы подбора персонала, штатное расписание организаций и фактическая численность, формы оплаты и поощрения труда работников организации.

***Структура дипломной работы*** обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, два раздела (первый раздел «Теоретические основы управления персоналом»; второй раздел – «Сравнительный анализ социальных служб Буинского муниципального района»), заключение, список использованных источников и литературы.

В заключении сделаны выводы в соответствии с результатами проведённого исследования.

1. **Теоретические основы управления персоналом**

**1.1 Общая концепция управления персоналом**

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Однако, отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, пока, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормативных условий его работы.[[1]](#footnote-1)

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей:

Первый – иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукций и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

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

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить 3 основных аспекта.

* Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.
* Единство руководства
* Строгая иерархия
* Дисциплина
* Подчинение индивидуального общему
* Баланс между властью и её ответственностью
* Органический
* Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.
* Гуманистический
* Предприятие, как – гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Наиболее общие 3 задачи управления персоналом.

* Обеспечение кадрами
* Эффективное использование кадров
* Профессиональное и социальное развитие кадров.[[2]](#footnote-2)

Все службы управления персоналом формируются исходя именно из этих целей.

Управлением персоналом на предприятии занимается кадровая служба.

Кадровая служба – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратеги развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ, как федерального, так и не федерального уровня.

Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие как социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения.

К такого рода задачам относятся:

1. охрана труда и техники безопасности
2. расчет и выплата заработной платы
3. оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1.0 – 1.2 % от общей численности коллектива.

Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.

В развитии управления персоналом выделяют следующие устойчивые тенденции:

* Выделение практически всех функциональных направлений, охватывающий комплекс проблем управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей.
* Широкое развитие внешних консультационных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом.
* Делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытными специалистами с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения.
* Интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контрактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятия, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной службы управления персоналом. Следует отметить, что наличие вышеуказанных тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

Организационная структура управления персонала – сложившееся разделение видов деятельности, ролей специалистов и руководителей, и интеграция их в единое целое.

Организационная структура строится на основе выделения различных составляющих. Существует несколько уровней организационных структур:

а) элементарная – небольшие предприятия, филиалы, где руководитель и исполнитель может выступать в одном лице.

б) линейная – характерны только вертикальные связи. Эта структура чуть сложнее первой, так как производство может быть многоплановое (печем пирожки и пельмени)

в) функциональная – более глубокое функциональное разделение труда. Эти структуры характерны для США.

г) групповая (матричная) – сфера, где чаще всего появляются новации. Предположим Научно-исследовательский институт.

Выбор организационных структур зависит от разнообразия деятельности, от правовой формы, техники и технологии управления, стиля управления и от динамизма внутренней среды.

**1.2 Основные принципы работы с персоналом**

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно – только со второй половины XIX в. Как и в любой области знания, в науках о труде и персонале осуществляется процесс выделения отдельных направлений в самостоятельные науки. Однако границы этих наук еще не получили достаточной определенности, поэтому следует рассмотреть основные разделы системы современных научных представлений о персонале.

Теории управления развивались совместно с различными школами управления, поэтому последние наложили отпечаток на ее название. За столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась. В настоящее время различают три группы теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители классических теорий - Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторы теорий человеческих ресурсов - А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в таблице. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. По мере развития они становились более гуманными.[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Наименование теорий*** | ***Постулаты теорий*** | ***Задачи руководителей организации*** | ***Ожидаемые результаты*** |
| ***Классические теории*** | Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля | Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику | Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства |
| ***Теории******человеческих******отношений*** | Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду | Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций | Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством |
| ***Теории******человеческих******ресурсов*** | Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают | Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных | Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы |

Развитие теории «человеческого капитала» отражено в работах С.Кузнеца, Т.Шульца, Г.Беккера и других экономистов. ГБеккер определил понятие «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств -образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг». Затраты *в* данной теории - своего рода капитальные вложения, которые позволяют индивиду, фирме, обществу достигать определенных экономических результатов, производить товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т.п. Эти затраты называются инвестициями в человеческий капитал. В зависимости от субъектов инвестирования можно выделить группы: индивидуальные вложения (идут на получение человеком определенного набора знаний и навыков, на медицинское обслуживание); 2)семейные инвестиции (затраты родителей на воспитание и обучение своих детей); 3)инвестиции фирм и организаций (идут на профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников). Руководители преуспевающих компаний стали понимать, что выгодно вложить деньги в человека, увеличивая, таким образом, конкурентную способность своей фирмы на рынке и создавая человеческий капитал. Суть теории человеческого капитала: исследование взаимосвязи между инвестициями в человеческий фактор и доходами. Сложность широкого практического применения данной теории возникла из-за трудностей в определении «инвентарной стоимости работника». При этом ученые считают, что продуктивность человека определяется не столько затратами на его обучение, сколько природными способностями самого человека. Именно природные способности рассматривают как стартовый человеческий ресурс, который можно значительно увеличить благодаря инвестициям в обучение и воспитание. Теория человеческого капитала сформулировала идею о существовании ценности человеческих ресурсов в организации.

Преобразование управления персоналом вуправлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

• все последние годы в развитых странах наблюдается относи­тельный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

• повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав прав­ления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подго­товки менеджеров по персоналу;

• в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики

• от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет *об интеграции* вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресур­сами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадро­вого менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

1) организационную интеграцию — высшее руководство ор­ганизации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человече­скими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в сво­ей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штаб­ными структурами;

2) высокий уровень ответственности всех работников корпо­рации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практи­ческой работе;

3) функциональную интеграцию — вариабельность функ­циональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, суб­подряд и т.п.), и структурную — адаптация к непрерывным ор­ганизационным изменениям, социальным и культурным ново­введениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкрети­зацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х годов у этих, открытых к постоянным новациям, организа­ционных систем появились, пока еще во многом метафориче­ские названия: «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации — «откры­тая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когор­та менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, уста­новим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлени­ем человеческими ресурсами.

В структуре любого предприятия (учреждения) должна предусматриваться служба по управлению персоналом, которая отвечает за все стороны работы с людьми. Основной специфической особенностью современной службы персонала является ее многофункциональность, т.е. работа как с человеческими ресурсами, так и непосредственно с персоналом.

Обычно за управление людьми в организации отвечает специалист - менеджер по персоналу, который в идеале должен обладать комплексом теоретических знаний (в области психологии, социологии, экономики труда, права, управления и т.д.), способностями и навыками общения с людьми. Менеджер по персоналу относится к управляющим высшего ранга и является помощником и консультантом Генерального директора или Президента в вопросах развития персонала, его квалификации, переквалификации, управления человеческими ресурсами, мониторинга и контроля над деятельностью персонала. Кроме этого, к сфере компетенции менеджера по персоналу относятся все вопросы, связанные с управлением людьми, психологическим климатом коллектива, подбором кадров и продвижением по службе.

Под ***принципом*** понимается научное начало (основание, пра­вило), которое при решении надо учитывать и соблюдать в ра­боте с персоналом. В теории управления известно много прин­ципов, однако мы выделим только основные и дадим их по ал­фавиту.

Бюрократия - обеспечение разумного господства централь­ного звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").

Гибкость - означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и усло­виям его работы.

Децентрализация - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечивать­ся рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Дисциплинированность — все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Единоначалие - концентрация власти в руках линейных ру­ководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником ("директор все­гда прав").

Кадры решают все - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с ре­зультатами их труда, квалификацией, способностями и потреб­ностями организации.

Коллегиальность - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависи­мости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

Кооперация - система управления персоналом должна обес­печивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

Корпоративность — гармония интересов всех категорий пер­сонала в обеспечении единства интересов и усилий по достиже­нию целей управления ("в единении - сила").

Оперативность - своевременное принятие решений по ана­лизу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

Ротация - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функ­ций. Для этого каждый работник системы управления персона­лом должен, уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Специализация - разделение труда в системе управления пер­соналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализи­рующиеся на выполнении однородных функций управления.

Справедливое вознаграждение - базируется на оплате по ре­зультатам индивидуального и коллективного труда с возмеще­нием стоимости рабочей силы.

Эффективность - предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли за­трат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.[[4]](#footnote-4)

**1.3 Основные направления развития персонала организации**

В общем и целом персонал любой организации может иметь две перспективы:

- Вертикальная карьера;

- Внедолжностная развитие (горизонтальная карьера).

В любой организации служба управления персоналом должна иметь определенные документы по организации карьеры:

1. Положение о карьере (регламент процесса управления карьерой: цели и задачи, как определить управление карьерой, оценка персонала, порядок подготовки и принятия решений по карьере сотрудника, система общественной документации)
2. Фактические модели карьеры (фотографирование карьеры – берем создание карьеры и снимаем с них фото – и соответствующее повышение по горизонтали или вертикале). Хороша тем, что может дать представление об осуществлении карьеры
3. Плановые карьеры – разработки о возможной карьере работника. Возможны должностные перемещения, описание требований формы и методы деловой оценки (знаний, умений, навыков).

Если работник знает, что для него строится карьера, то это будет мотивировать его деятельность.

Существует ли система управления карьерой? Как она работает? Есть ли специалисты по управлению персоналом и существует ли увязка между мотивацией и карьерой?

Ответы на эти вопросы позволяют оценить, соответствует ли эта организация вашему предоставлению.

Однако наверху просто не хватает должностей для очередных продвижений. Как же быть? Сдерживать карьеры? Не надо. Есть другие варианты. К тому же не все сотрудники склонны и способны быть начальниками, а в продвижении заинтересованы. Вот и получается, что талантливого работника руководители поощряют занятием высоких должностей, а там они оказываются неудачниками, поскольку обладают хорошими профессиональными способностями, но никакими управленческими. В итоге — ущерб обеим сторонам.

Внедолжностная карьера является системой закрепления и развития элитного персонала фирмы через его статусно-доходное продвижение вне административной иерархии. Иначе говоря, работник получает признание, более высокое место в организационной среде, а также денежное вознаграждение, формально оставаясь на той же должности.

Какие же варианты внедолжностной карьеры можно предложить?

Один из них — временные целевые группы (ВЦГ) или их разновидности (команды, проектные группы и т. д.). Они представляют собой временные структурные образования из сотрудников организации и (или) привлеченных извне работников, период существования которого определяется сроками решения той задачи, для которой оно было создано. Эта форма возникла как реакция на консерватизм и жесткость стабильных организационных структур и потребность организаций в большей адаптивности и профессиональной активности управления. ВЦГ дают возможность организации решать «на ходу» те проблемы, ради которых не следует создавать постоянные подразделения.

Если работнику предлагают одну из временных целевых групп, другую и т. д. — его фактическое положение в организации и влияние становятся вполне сопоставимыми с руководителями более высокого ранга. Кроме того, он в своей же организации на внутриорганизационном рынке имеет возможность дополнительного заработка. Так что и по уровню вознаграждения он также приближается к руководителям высшего звена. То же можно сказать не только о руководителях временных целевых групп, но и об их участниках: некоторых из них приглашают в разные целевые группы, и иногда они сотрудничают одновременно в двух или трех временных целевых группах.

Другой вариант — инициировать собственные проекты общефирменного или подразделенческого масштабов — то ли под своим руководством, то ли под собственную идею. Подобного рода инициативные проекты еще больше выделяют работника в организационной среде, существенно прибавляют ему статуса и дохода.

К числу вариантов внедолжностной карьеры относят также применение т. н. «портновского» подхода, т. е. определение служебной функции под индивидуальные особенности исполнителя с учетом его склонностей, жизненных планов, пожеланий к регламенту и условиям работы. Не случайно бывает, что в одной организации, например, маркетолог имеет одни функции, а в другой — в чем-то иные.

Придание новых функций существующим должностям также повышает статус работника. Например: это может быть функция кураторства, контроля по отношению к другим подразделениям. При этом подчеркиваются особая ответственность, значимость работника, часто в увязке с повышением ему заработной платы, с выделением кабинета. Иногда это сопровождается с изменением названия должности, скажем, какой-то отдел становится департаментом или управлением. Только всем должно быть понятно, почему это относится к конкретному работнику или коллективу.

Есть и такой вариант — ранжирование персонала по разным категориям: 3–4 категории типа «стажер», «специалист», «ведущий специалист», «профессионал высокого класса» и т. п. с некоторыми отличиями по оплате, льготам, условиям работы. Тогда мы опять-таки включаем механизм взаимного сравнения. Здесь действительно возникает конструктивное напряжение, ибо возможность продвигаться в более высокую категорию есть у каждого сотрудника. Другое дело, что воспользоваться этой возможностью они могут по-разному.

Совершенно недооценена такая возможность продвижения сотрудников, как конкурсы по профессиям с различными номинациями: «доходность», «клиентная ориентация», «аналитичность», «инновационность» и т. д. Получение первого или призового места в таком конкурсе означает высокое признание, причем публичное, тех качеств и достижений работника, которые он сам за собой, конечно, числит, но они недостаточно ценились руководством и окружающими.

Самовыдвижение на престижные вакансии — тоже возможность проявить себя, обозначить тот факт, что работник уже вырос за рамки прежней должности и заслуживает большего. Если самовыдвиженец рассматривается руководством как реальный кандидат на новую должность, то уже тем самым обозначаются его продвижение и признание его превосходящих качеств. Важно при этом отметить официальное включение его в резерв на повышение. В общественном мнении организации работник уже будет рассматриваться в несколько ином качестве.

Ролевое развитие работника может стать важным фактором его продвижения в организации. Должность у работника может быть скромной, а фактическая роль его на фирме может быть гораздо более значительной. Нам встречались такие случаи неоднократно. Кто-то занимает должность руководителя службы снабжения и комплектации, а реально является советником генерального директора по самым разным вопросам, всем это известно и даже более того — кое-кто стремится строить свои отношения с этим работником в расчете на его особый статус при генеральном директоре.

Методика мотивирующей оценки персонала предусматривает возможность достижения высоких баллов по заданным критериям. Сравнение работников по суммам баллов уже само по себе дифференцирует более и менее успешных работников.

Высшей формой внедолжностной карьеры является включение работника в управленческую команду. Находясь на той же должности, он сразу приобретает гораздо большее влияние, значение в организации, а значит, и возможность для внеформального статуса и удовлетворения своим положением в организации. Но и в рамках управленческой команды тоже есть возможность продвижения: получение какой-то внутрикомандной роли, например постановщика проблемных задач. Особенно же выделяет возможность иногда председательствовать на заседаниях управленческой команды.

Все эти варианты внедолжностной карьеры дают следующие развивающие шансы:

Сотрудникам:

- реализовать по максимуму свой личный потенциал;

- получить более высокую удовлетворенность своей работой на фирме;

- дополнительно заработать на своей же работе;

- приобрести большее уважение, престиж в коллективе, в семье, повысить свою самооценку.

Организации:

- усилить позитивную мотивацию персонала на дополнительную трудовую отдачу;

- дать возможность «на ходу» оперативно решать актуальные проблемы, не допуская их обострения;

- повысить энергетику организации за счет максимального использования личных ресурсов персонала;

- усилить конкурентоспособность фирмы, поднять привлекательность ее рабочих мест на рынке труда.

 И наконец, важной составляющей развития персонала организации является его ротация, что предполагает найм новых сотрудников.

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

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

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице.

**Таблица «Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала»**

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

1. **Нормативно-правовые основы, определяющие работу с персоналом**

**2.1 Правовое регулирование по управлению персоналом в Российской Федерации**

Правовое регулирование деятельности по управлению персоналом в социальных службах Буинского муниципального района осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ и иными нормативно-правовыми актами, образующими в своей совокупности ее юридическую основу. Ниже представлены общие сведения о трудовом законодательстве и иных нормативно-правовых актах, содержащих нормы права в области управления персоналом:

1) Конституция Российской Федерации;

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

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

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;

- иные федеральные законы;

- указы Президента Российской Федерации;

- постановления Правительства Российской Федерации;

- нормативно-правовые, акты федеральных органов исполнительной власти;

- конституции (уставы), законы и иные нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации.[[6]](#footnote-6)

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

Повышению эффективности управления персоналом способствует использование в практической деятельности нормативных документов, которые регламентируют и четко разграничивают права, обязанности и ответственность руководителей с учетом специфической особенности их деятельности в соответствии с занимаемой должностью. Такими документами являются положения, которые учитывают особенности организации труда, производства и управления.

**2.2Аттестация персонала**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю учреждения.

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

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

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

а) соответствует замещаемой должности гражданской службы;

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

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

г) не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

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

Гражданский служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

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

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

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

б) направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации;

в) понижается в должности гражданской службы.

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

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

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

По итогам последних аттестаций весь персонал социальных служб Буинского муниципального района соответствует предъявляемым требованиям для осуществления дальнейшей трудовой деятельности.

1. **Сравнительный анализ социальных служб Буинского муниципального района**

**3.1 Общая характеристика органов социальной защиты населения Буинского муниципального района**

При работе над данной главой использованы материалы интервью с руководителями и специалистами ГАУ "Центр социального обслуживания населения "Гармония" и ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов" Буинского муниципального района, которые и составили эмпирическую базу дипломной работы. К сожалению, по разным причинам доступ к документам организаций касающиеся работы с персоналом был ограничен, что несколько сузило исследование.

В ходе исследования были получены и обобщенные данные о социальных службах Буинского муниципального района:

- 85% служащих составляют женщины, 15% мужчины;

- 3% служащих имеют два высших профессиональных образования;

- 89% служащих имеют высшее профессиональное образование;

- 11% служащих имеют среднее профессиональное образование;

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

- 16% служащих имеют возраст до 30 лет;

- все служащие соответствуют квалификационным требованиям.

Так же следует отметить факт отсутствия у социальных служб Буинского муниципального района проблем с формированием кадрового резерва, так как г.Буинск является одним из центров подготовки социальных работников Республики Татарстан.

 На наш взгляд важным будет раскрыть основные виды услуг оказываемы органами социальной защиты Буинского муниципального района:

Социальное обслуживание на дому осуществляется путем предоставления учреждениями социального обслуживания социальных услуг гражданам, нуждающимся в постоянном или временном нестационарном социальном обслуживании.

Одиноким гражданам и гражданам, частично утратившим способность к самообслуживанию в связи с преклонным возрастом, болезнью, инвалидностью предоставляется помощь на дому в виде социально-бытовых, социально-медицинских услуг и иной помощи.

Стационарное социальное обслуживание осуществляется путем предоставления социальных услуг гражданам, частично или полностью утратившим способность к самообслуживанию и нуждающимся в постоянном уходе, и обеспечивает создание соответствующих их возрасту и состоянию здоровья условий жизнедеятельности, проведение мероприятий медицинского, психологического, социального характера, питание и уход, а также организацию посильной трудовой деятельности, образовательного процесса, отдыха и досуга.

Стационарное социальное обслуживание осуществляется в стационарных учреждениях (отделениях) социального обслуживания, профилированных в соответствии с их возрастом, состоянием здоровья и социальным положением.

Инвалиды, пожилые граждане, частично или полностью утратившие способность к самообслуживанию и нуждающиеся в постоянном постороннем уходе, при отсутствии медицинских противопоказаний по личному желанию принимаются на социальное обслуживание в специальные стационарные учреждения социального обслуживания в порядке, определяемом Кабинетом Министров Республики Татарстан.

В учреждениях социального обслуживания в дневное (ночное) время предоставляется социально-бытовое, социально-медицинское и иное обслуживание сохранившим способность к самообслуживанию и активному передвижению гражданам преклонного возраста и инвалидам, а также другим лицам, в том числе несовершеннолетним, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Временный приют в учреждениях социального обслуживания предоставляется:

- пожилым гражданам пенсионного возраста, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

Социальная реабилитация включает в себя:

- социально-медицинскую реабилитацию, направленную на полное или частичное восстановление (компенсацию) той или иной утраченной функции жизнедеятельности организма или возможное замедление ухудшения состояния здоровья;

- социально-психологическую реабилитацию, направленную на повышение уровня психического здоровья, содействие в адаптации к изменяющимся условиям жизнедеятельности;

- социально-педагогическую реабилитацию, направленную на предоставление педагогической помощи при нарушении способности к получению образования, в том числе на овладение необходимыми умениями и навыками по самообслуживанию, получение образования, развитие творческого потенциала;

- социально-профессиональную реабилитацию, направленную на профессиональную ориентацию и содействие в трудоустройстве;

- социально-бытовую реабилитацию, состоящую из социально-средовой ориентации, социально-бытовой адаптации и социально-бытового устройства.

Социальный патронаж проводится в зависимости от ситуации, приведшей к трудной жизненной ситуации в виде:

- социально-медицинского патронажа семей, имеющих детей, в том числе детей с ограниченными возможностями, на основе наблюдения за семьями с целью своевременного выявления возникающих в них проблем, которые могут отрицательно повлиять на здоровье и психику детей, и оказания им необходимой социально-медицинской помощи;

- социально-психологического патронажа за клиентами учреждений социального обслуживания на основе наблюдения для обеспечения своевременного выявления ситуаций психического дискомфорта личностного или межличностного конфликта и других ситуаций, могущих усугубить трудную жизненную ситуацию, и оказание им необходимой в данный момент социально-психологической помощи;

- социально-педагогического патронажа семей, проводимого с учетом их отнесения к определенной группе (многодетные, малообеспеченные и др.), на основе наблюдения с целью определения физического и психического состояния членов семьи, характера взаимоотношений между родителями и детьми, обеспечения нормального семейного воспитания членов семьи и создания в семье нормальной социально-педагогической обстановки;

- социально-экономического патронажа, осуществляемого, в основном, в отношении малообеспеченных семей и одиноких граждан пожилого возраста путем наблюдения за социально-экономическим состоянием клиентов учреждений социального обслуживания с целью своевременного выявления угрозы осложнения или возникновения трудной жизненной ситуации и оказания им необходимых социально-экономических услуг;

- социально-правового патронажа, осуществляемого в отношении детей, женщин, граждан пожилого возраста и инвалидов, находящихся в семьях, где существует угроза насилия в отношении их, с целью осуществления юридической помощи семьям, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Срочное социальное обслуживание осуществляется в учреждениях социального обслуживания в целях оказания неотложной помощи разового характера гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, а также пожилым гражданам и инвалидам, остро нуждающимся в социальной поддержке.

Клиентам учреждений социального обслуживания предоставляются консультации по вопросам социально-бытового и социально-медицинского обеспечения жизнедеятельности, психолого-педагогической помощи, социально-правовой защиты.

Материальная помощь предоставляется учреждениями социального обслуживания гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, в порядке и на условиях определенных Кабинетом Министров Республики Татарстан.

**3.2 Основные характеристики персонала ГАУ "Центр социального обслуживания населения "Гармония"**

Государственное автономное учреждение «Гармония» имеет 91 штатную единицу персонала (согласованных с Министерством труда, занятости и социальной защиты). Из них:

- 15 единиц составляют управленческий аппарат;

- 10 единиц составляют специалисты отделения социальной помощи семье и детям;

- 66 единиц составляют специалисты надомного социального обеспечения.

Однако фактическая численность специалистов учреждения меньше и составляет 68 человек.

Необходимо отметить, что доля управленческого аппарата от общего числа сотрудников составляет 10,2%, что значительно выше, чем вГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов".

С 1 июля 2010 года в учреждении введены индивидуальные размеры заработной платы сотрудников, зависящие от ряда показателей устанавливаемые специальной комиссией. Комиссия ежегодно пересматривает размеры заработной платы каждого сотрудника. И как отмечают сотрудники организации во время проведения интервью данная система не только повысила уровень мотивации, но и позволила им быть более гибкими в формировании своего семейного бюджета. К тому же сама специфика социальной работы задаёт необходимость наличия гибкой системы оплаты труда.

Трудовая деятельность осуществляется на контрактной основе.

Действует 5 дневная рабочая неделя.

**3.3 Основные характеристики персонала ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов"**

Государственное автономное учреждение "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов" имеет 55 штатных единиц персонала. Из них:

- 8 единиц составляют управленческий аппарат;

- 47 единиц составляют специалисты различного профиля.

Фактическая численность специалистов учреждения соответствует штатному расписанию, однако 7 из них находятся в декретном отпуске.

Доля аппарата управления в данной организации составляет 3,8% .

Заработная плата в ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов" начисляется согласно тарифной сетке утверждённой для учреждений бюджетной сферы. Имеются ежеквартальные и ежегодные премии. Однако не следует критично относится к отсутствию гибкой системы оплаты труда в данной организации. Здесь правила диктует сама специфика работы с клиентами в ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов". Введение гибкой системы оплаты труда может повлечь за собой снижение качества выполняемых работ, когда один специалист может взять на себя объёмы двух.

Трудовая деятельность так же осуществляется на контрактной основе.

Применяется вахтенный график работы вызванный производственными обстоятельствами (работа по сменам для дежурного персонала). Вместе с тем для некоторых работников в связи с их семейными обстоятельствами или состоянием здоровья могут вводиться гибкие графики, дающие возможность смещения начала и окончания рабочего дня. В отдельных случаях может быть введено разделение рабочего дня на части.

**Заключение**

В ходе исследования был изучен и обобщен опыт управления персоналом в социальных службах Буинского муниципального района. Анализ результатов позволяет сделать следующие выводы:

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

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

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

- на основании проведенного интервью установлено, что эффективность работы управления в напрямую зависит от материального стимулирования труда (ГАУ "Центр социального обслуживания населения "Гармония"), а так же косвенно от степени возможности установления гибкого графика работы (ГАУ "Буинский дом-интернат для престарелых и инвалидов");

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты, основные выводы и обобщения способствуют пониманию содержания системы управлении персоналом в органах социальной защиты населения на микроуровне. Результаты исследования могут применяться руководством Управления социальной защиты МТЗ и СЗ РТ в Буинском муниципальном районе.

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

- усилить систему обучения персонала, в том числе веерным методом;

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

- провести конкурсный отбор в кадровый резерв организаций.

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

**Список источников и литературы**

1.Бляхман Л. С., Сидоров В. А. Качество работы: роль человеческого фактора. // 2-е изд-е, М., 2009.

2.Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. — М., 2009.

3.Винокуров М.А., Озерникова Т.Г. Проблемы «внутренней» и «внешней» мотивации к труду/ Современные проблемы экономики региона: Сб. науч. тр. /Науч. ред. д-р экон. наук, проф. М.А.Винокуров. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2000.

4.Вольфганг Крюгер., Руководство командой \\ М., Омега-Л, 2006.

5.Герчикова И. Н. Менеджмент. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

6.Дэйв Ульрих Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. — М.: «Вильямс», 2006. — С. 304

7.Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор., Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management) // Дело и Сервис, 2004., 752 с.

8.Жак Фитц-енц. Как измерить HR-менеджмент. – М., 2009.

9.Л. О. Ильина., Рынок труда и управление человеческими ресурсами // М., Глобус, 2008.

10.Ицхак Адизес., Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей // Баланс Бизнес Букс, 2008.

11.Маслова В.И., Связи с общественностью в управлении персоналом.- СПб., 2009. – 302 с.

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

13.Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. — М.: Дело, 2000.

14.Неларин Корнелиус HR - менеджмент. — Баланс Бизнес Букс, 2005. — С. 520

15.Одегов Ю. Г., Котова Л. Р., Организация службы управления персоналом. Современный подход. // М., Альфа-Пресс, 2009., 168 с.

16.Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий., Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации // Альпина Бизнес Букс, 2008. – 500 с.

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

18.Робертсон Алан., Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных // Баланс клуб, 2006.

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

20.Юрьева Е.В., Переверзева И.А. и др., Антикризис. Человеческий капитал. Новые возможности компании. Выпуск 3, Издательство "Юрайт", 2009.

***Журналы***

1.Анализ использования трудовых ресурсов предприятия // Петров В.И. // Современное управление – 2001. - №12. – с. 21-25.

2.Внимание к персоналу / М. Станкин. ''Управление персоналом'', №3, 2000. – с.8-9.

3.Как разработать план развития персонала. // Жалило Б. // Справочник кадровика. – 2003. – №8

4.Люди и организация: технология усовершенствования компаний . / А. Павлуцкий, ''Управление персоналом'', №3, 2000, с. 33.

5.Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения / Под ред. П.В. Романова и Е.Р. Ярской-Смирновой. Серия "Научные доклады: независимый экономический анализ", N 192. М., 2007.

6.Развитие организации руками сотрудников / Сорокоумов А.И., Психология. – 2007 - №6. – с.18-20.

7.Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2002 - №1.

***Документы***

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

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

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

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

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

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

7. О Государственной Гражданской Службе Республики Татарстан: Закон РТ от 25.10.2005 N 106-ЗР

8. "О Реестре должностей государственной гражданской службы Республики Татарстан": Указ Президента РТ от 18 января 2006 г. N УП-9

**Приложения**

1. ***Должностная инструкция социального работника***

Настоящая Должностная инструкция разработана в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ, законодательством РФ, регулирующим трудовую деятельность работников в сфере социально-медицинского обслуживания в РФ, а также иными нормативными актами, регулирующими трудовые правоотношения в Российской Федерации.

1. Общие положения

1.1. На должность социального работника 5 разряда принимается лицо, имеющее начальное профессиональное образование, без предъявления требований к стажу работы, или среднее полное (общее) образование и стаж работы по профилю не менее 3 лет.

1.2. Социальный работник принимается и увольняется с работы приказом директора учреждения.

1.3. Социальный работник непосредственно подчиняется заведующему специализированным отделением социально-медицинского обслуживания на дому.

1.4. Социальный работник не имеет работников в своем подчинении.

1.5. Социальный работник в своей деятельности руководствуется: действующим законодательством РФ по вопросам здоровья и социального обслуживания населения; Уставом учреждения; настоящей Должностной инструкцией.

1.6. Социальный работник должен обладать, наряду с соответствующей квалификацией и профессионализмом, высокими моральными качествами, чувством ответственности, умением работать с людьми, тактичностью, дисциплинированностью, исполнительностью. Социальный работник должен чутко и внимательно относиться к обслуживаемым им гражданам.

1.7. Социальный работник должен знать:

- основы социальной политики, права и государственного устройства, трудового и семейного законодательства;

- нормативные документы по организации социально-бытового обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов на дому;

- организацию и принципы ведения домашнего хозяйства;

- санитарно-гигиенические требования по уходу за престарелыми и инвалидами в домашних условиях;

- основы психологии лиц старшего возраста;

- основные приемы и методы оказания неотложной доврачебной помощи;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

1.8. Социальный работник подчиняется непосредственно

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

(руководителю учреждения, иному должностному лицу)

1.9. Во время отсутствия социального работника (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом руководителя учреждения. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

2. Функции

2.1. Основной функцией социального работника является осуществление комплекса мероприятий по социально-медицинскому обслуживанию на дому нетрудоспособных граждан, проживающих на закрепленной за ним территории участка.

3. Должностные обязанности

3.1. Для выполнения возложенных на него функций социальный работник обязан:

- выявлять одиноких, одиноко проживающих и нетрудоспособных граждан, проживающих на территории участка обслуживания, нуждающихся в социальной помощи, их интересы и потребности, трудности и проблемы и своевременно оказывать им социальную помощь и поддержку;

- осуществлять социально-медицинское обслуживание на дому закрепленных за его участком нетрудоспособных пенсионеров и инвалидов (не менее 3 раз в неделю в соответствии с графиком посещений, а при необходимости кратность и длительность посещений увеличивается);

- доставлять на дом продукты питания, горячие обеды, полуфабрикаты, промышленные товары первой необходимости, благотворительную и другие виды натуральной помощи;

- осуществлять помощь в приготовлении пищи на дому одиноким и одиноко проживающим пенсионерам и инвалидам, дети которых проживают в других населенных пунктах (супа, каши, картофеля, полуфабрикатов);

- осуществлять кормление ослабленных пенсионеров и инвалидов;

- поддерживать условия проживания в соответствии с гигиеническими требованиями: регулярная смена нательного и постельного белья (один раз в 2 недели, а также по мере загрязнения), в случае необходимости оказывать помощь в помывке, еженедельной уборке помещения, выносе мусора (в мусоропровод, находящийся в жилом доме, или расположенные вблизи дома баки);

- оказывать санитарно-гигиеническую помощь клиентам (обмывание, обтирание, гигиенические ванны, стрижка ногтей, причесывание);

- содействовать в обеспечении обслуживаемых граждан по заключению врачей лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения;

- оказывать содействие в получении медицинской помощи, в госпитализации: вызов врача на дом, сопровождение нуждающихся в лечебно-профилактические учреждения и посещение их в стационарных учреждениях здравоохранения в целях оказания морально-психологической поддержки;

- содействовать в проведении медико-социальной экспертизы для нуждающихся;

- оказывать помощь в получении путевок на санаторно-курортное лечение, в получении зубопротезной и протезно-ортопедической помощи, а также в обеспечении техническими средствами ухода и реабилитации;

- сдавать вещи в стирку, химчистку, ремонт и обратно их доставлять, производить оплату за жилье и коммунальные услуги;

- содействовать в организации предоставления услуг предприятиями торговли, коммунально-бытового обслуживания, связи и другими предприятиями, оказывающими услуги населению;

- осуществлять доставку воды, протапливать печь, содействовать в обеспечении топливом (для проживающих в жилых помещениях без центрального отопления и водоснабжения);

- содействовать в организации работы по ремонту жилого помещения, обработке приусадебного участка, уборке урожая;

- оказывать помощь в написании писем, в оформлении необходимых документов, содействовать в получении установленных действующим законодательством льгот и преимуществ, оказывать помощь по вопросам пенсионного обеспечения и предоставления других социальных выплат;

- оказывать психологическую помощь, моральную поддержку, содействовать обеспечению книгами, журналами, газетами;

- содействовать в организации ритуальных услуг для одиноких подопечных.

4. Права

4.1. Социальный работник имеет право:

- на все предусмотренные законодательством социальные гарантии;

- требовать создания условий для выполнения служебных обязанностей;

- знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности;

- по вопросам, находящимся в его компетенции, вносить на рассмотрение руководства учреждения предложения по улучшению деятельности учреждения и совершенствованию методов работы; замечания по деятельности работников учреждения;

- предлагать варианты устранения имеющихся в деятельности учреждения недостатков;

- запрашивать лично или по поручению руководства учреждения от структурных подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

- привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя учреждения);

- требовать от руководства учреждения оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав;

- запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

- повышать свою профессиональную квалификацию.

5. Ответственность

5.1. Социальный работник несет ответственность:

- за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ;

- за причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ;

- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным, гражданским законодательством РФ.

1. ***Должностная инструкция психолога***

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

 1.1. Психолог относится к категории специалистов, принимается на работу и

увольняется с работы приказом директора предприятия.

 1.2. На должность психолога назначается лицо, имеющее высшее психологическое образование без предъявления требований к стажу работы.

 На должность психолога II категории назначается лицо, имеющее высшее психологическое образование и стаж работы в должности психолога не менее 3 лет.

 На должность психолога I категории назначается лицо, имеющее высшее психологическое образование и стаж работы в должности психолога II категории не менее 3 лет.

 1.3.Психолог подчиняется \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

 1.4. В своей деятельности психолог руководствуется:

 - нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

 - методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

 - уставом предприятия;

 - правилами трудового распорядка;

 - приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного

руководителя);

 - настоящей должностной инструкцией.

 1.5. Психолог должен знать:

 - постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические,

 - нормативные и другие руководящие материалы по практической психологии;

 - психологию труда и управления, инженерную и социальную психологию;

 - методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности

работников;

 - технические средства, применяемые при изучении условий труда;

 - передовой отечественный и зарубежный опыт работы психологов на предприятиях;

 - основы технологии производства;

 - основы экономики, организации производства, труда и управления;

 - основы профориентации;

 - основы трудового законодательства ;

 - правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

 1.6. Во время отсутствия психолога его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

 II. ФУНКЦИИ

 На психолога возлагаются следующие функции:

 2.1. Разработка мероприятий по улучшению условий труда работников предприятию и повышению эффективности работы.

 2.2. Участие в формировании трудовых коллективов, проектировании систем организации труда с учетом психологических факторов и эргономических требований.

 2.3. Обследование индивидуальных качеств работников, осуществление мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов.

 2.4. Консультация руководителей предприятия, работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива.

 III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

 Для выполнения возложенных на него функций психолог обязан:

 3.1. Изучать влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению условий труда и повышения его эффективности.

 3.2. Участвовать в работе по составлению проектов планов социального развития коллектива, определять психологические факторы, оказывающие влияние на работников.

 3.3. Проводить совместно с физиологом обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, связанных с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением их интересов и склонностей, удовлетворенности трудом, эксперименты по определению влияния условий труда на психику работающих, анализировать трудовые процессы и психологическое состояние человека во время работы.

 3.4. Совместно с социологом и другими специалистами предприятия участвовать в рассмотрении задач социального развития, осуществлять выбор наиболее актуальных вопросов и проблем, требующих решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определять пути устранения причин, их вызывающих.

 3.5. Разрабатывать профессиограммы и детальные психологические характеристики работников различных профессий и должностей, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психологическое напряжение работающего, давать рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей.

 3.6. Участвовать в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов.

 3.7. На основе изучения психофизиологических особенностей трудовой деятельности подготавливать рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в производственную практику, а также мероприятия по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием коллектива, способствующие организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально-психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществлять контроль за их выполнением.

 3.8. Изучать и анализировать причины текучести кадров, подбор и их расстановку, исходя из требований организации труда и управления производством, разрабатывать предложения по обеспечению стабильности кадров на предприятии, принятию мер, способствующих адаптации работников, в том числе рабочих и молодых специалистов.

 3.9. Принимать участие в формировании трудовых коллективов, в проектировании систем организации труда (организации рабочего времени, организации рабочих мест) с учетом эргономических требований.

 3.10. Содействовать правильной ориентации работников в проблемах психологического характера, в пропаганде психологических знаний.

 3.11. Консультировать руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников предприятия по кадровым и трудовым вопросам, требующим учета психологических факторов.

 IV. ПРАВА

 Психолог имеет право:

 4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

 4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

 4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

 4.4. Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

 4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

 V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

 Психолог несет ответственность:

 5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

 5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

 5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством.

***3.Должностная инструкция специалиста по персоналу***

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Менеджера по персоналу.

1.2. Менеджер по персоналу назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора организации.

1.3. Менеджер по персоналу непосредственно подчиняется Директору по персоналу.

1.4. На должность Менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.5. В своей деятельности Менеджер по персоналу руководствуется действующими актами Российской Федерации о труде, нормативными и нормативно-методическими актами правительства РФ, основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ), государственными стандартами, разработками Госархива, Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, Уставом и иными документами организации, приказами и указаниями ее руководителя, Инструкцией по документации кадровой деятельности, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об отделе и настоящей Инструкцией.

1.6. Менеджер по персоналу выполняет возложенные на него задачи и функции в тесном сотрудничестве с другими структурными подразделениями организации.

1.6. В период временного отсутствия Менеджера по персоналу его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Примечание. Функциональные обязанности Менеджера по персоналу определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности Менеджер по персоналу и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции, исходя из конкретных обстоятельств.

Менеджер по персоналу должен знать:

— законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;

— трудовое законодательство РФ;

— профиль, специализацию предприятия.

— структуру и штат организации, систему взаимодействия между подразделениями компании.

— порядок определения потребности в кадрах;

— методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;

— положения о проведении аттестации персонала;

— порядок назначения (избрания) на должность;

— порядок ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

— порядок формирования и ведения банка данных о персонале организации;

— порядок составления отчетности по кадрам;

— основы психологии и социологии труда;

— знает способы разрешения трудовых споров и конфликтов;

— основы экономики, организации труда и управления;

— правила по охране труда.

Менеджер по персоналу:

2.1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

2.2. Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

2.3. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу с целью комплектования штата работников.

2.4. Организует своевременное оформление приема, перевода, перемещения, командирования и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора организации; учет личного состава.

2.5. Производит выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, производит подсчет трудового стажа, хранение и заполнение трудовых книжек в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек. Своевременно вносит в трудовые книжки записи о переводах, перемещениях, поощрениях и т.д.

2.6. Ведет установленную документацию по кадрам, а также подготавливает материалы для представления персонала к поощрениям и награждениям.

2.7. Оформляет больничные листы на всех работающих.

2.8. Формирует и ведет личные дела работников, своевременно вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

2.9. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести кадров, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.

2.10. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

2.11. Проводит систематический анализ кадровой работы в организации, разрабатывает предложения по ее улучшению.

3. ПРАВА

Менеджер по персоналу имеет право:

3.1. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности службы управления персоналом..

3.2. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Менеджера по персоналу.

3.3. Докладывать Директору по персоналу о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

3.4. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

3.5. Менеджеру по персоналу для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно - распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер отдела кадров несет ответственность за:

4.1. Качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей Должностной инструкцией обязанностей.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ отдела.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора организации.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Менеджера по персоналу определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

5.2. Месячный фонд заработной платы (оклада) менеджера по персоналу устанавливается в соответствии со штатным расписанием.

5.3. В связи с производственной необходимостью Менеджер по персоналу может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

5.4. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности менеджеру по персоналу может выделяться служебный автотранспорт.

6.СВЯЗИ

Для выполнения функций Менеджер по персоналу взаимодействует:

6.1. Со всеми структурными подразделениями организации.

6.2. С бухгалтерией

7. ПОРЯДОК УТВЕРЖДЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ.

7.1. Данная Должностная инструкция разрабатывается на основании Устава организации.

7.2. Содержание Должностной инструкции должно быть согласовано с содержанием должностных инструкций должностных лиц, с которыми взаимодействует Менеджер по персоналу.

7.3. Подписывает Должностную инструкцию Директор по персоналу, утверждает Генеральный директор.

7.4. Утвержденная Должностная инструкция доводится директором по персоналу до сведения Менеджера по персоналу под расписку.

7.5. Изменения в Должностную инструкцию вносятся Директором по персоналу с последующим утверждением Генеральным директором.

7.6. Приказом Генерального директора могут быть изменены, отменены, добавлены отдельные статьи, разделы, пункты Должностной инструкции или утвержден проект новой Должностной инструкции Менеджера по персоналу.

Директор по персоналу

С инструкцией ознакомлен \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

1. Бляхман Л. С., Сидоров В. А. Качество работы: роль человеческого фактора. // 2-е изд-е, М., 2009 [↑](#footnote-ref-1)
2. Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор., Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management) // Дело и Сервис, 2004 [↑](#footnote-ref-2)
3. Бляхман Л. С., Сидоров В. А. Качество работы: роль человеческого фактора. // 2-е изд-е, М., 2009. [↑](#footnote-ref-3)
4. Одегов Ю. Г., Котова Л. Р., Организация службы управления персоналом. Современный подход. // М., Альфа-Пресс, 2009. [↑](#footnote-ref-4)
5. Неларин Корнелиус HR - менеджмент. — Баланс Бизнес Букс, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. — М., 2009. [↑](#footnote-ref-6)