

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес–программ)

(наименование департамента)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Государственное и муниципальное управление

(наименование (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Особенности управления трудовыми ресурсами в организациях  
социальной сферы (на примере ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»)»

Студент

Ю.П. Тупик

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н. Д.А.Константинович

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Тольятти 2020



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления трудовыми ресурсами в организациях социальной сферы.....	13
1.1 Понятие, цели и задачи управления трудовыми ресурсами .....	13
1.2 Методы, модели и технологии управления трудовыми ресурсами на предприятии.....	18
1.3 Управление трудовыми ресурсами в организациях социальной сферы: специфика и оценка его эффективности.....	28
2. Анализ управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» .....	39
2.1 Краткая характеристика ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» .....	39
2.2 Качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» .....	49
2.3 Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».....	60
3. Направления совершенствования управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» .....	71
3.1 Формирование эффективной системы мотивации трудовых ресурсов в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» .....	71
3.2 Применение инновационных методов подбора, отбора, найма и развития трудовых ресурсов в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» .....	83
3.3 Экономическая эффективность внедрения предложений по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».....	90
Заключение.....	96
Список используемой литературы.....	103
Приложение А Организационная структура управления ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».....	112
Приложение Б Критерии оценки качества и результатов труда .....	113

Приложение В Оценочный лист по педагогическому персоналу отделения социально-правовой помощи .....	116
Приложение Г Трудовой договор N 608/19 .....	117
Приложение Д Методический инструментарий при отборе кандидатов на вакантные должности .....	122
Приложение Е Программы повышения квалификации .....	129

## Введение

До недавнего времени система управления персоналом в российских компаниях была представлена HR-службами, которые не принимали активного участия в процессе управления.

**Актуальность исследования.** На сегодняшний день значительно возросла роль кадровых служб в общей системе управления на предприятии. Поэтому необходимо создать такую концепцию управления персоналом в компании (организации, фирме), которая будет способствовать реализации основной миссии компании. Построение такой системы возможно только при формировании нового управленческого мышления и разработке современных методов воздействия на людей. Иными словами, оно должно основываться на сочетании базовых принципов современного управления [20, с. 47].

Сегодня человеческий капитал становится важнейшим источником конкурентных преимуществ для организаций. Поиск квалифицированного персонала, адаптация, обучение и поддержка лояльных, энтузиастов и мотивированных сотрудников - это основной принцип кадрового сервиса, эффективность которого оказывает решающее влияние на качество работы компании в целом. Панацеей является тот фактор, что организации социальной сферы не ориентированы в своей кадровой политике на адаптацию эффективных методов управления персоналом по причине ограниченности бюджетных средств. Но не стоит забывать о том, что многие из них вправе вести коммерческую деятельность, что может служить финансовой опорой для применения современных практик в управлении персоналом.

**Степень изученности проблемы.** Анализ некоторых направлений работы в области управления персоналом позволяет выявить и изучить основные механизмы управления персоналом. В своих исследованиях исследователи из разных стран сосредоточились на многих аспектах управления человеческими ресурсами, включая правовые, экономические и организационные условия управления.

Д.А. Новиков [47] убежден, что его работа по своему содержанию и значимости существенно превосходит аналогичные разработки как отечественных, так и зарубежных исследователей. Он называет эту книгу фундаментом для становления и развития нового направления в науке – управления качеством труда, которое в полной мере будет отвечать требованиям инновационного развития экономики.

Книга Л.И. Лукичевой «Управление персоналом» [39] заслуживает особого внимания, так как содержит теоретические основы управления персоналом. Она также используется в качестве учебного пособия при изучении специализированных дисциплин. Практика и игры, описанные в этой книге, указывают на необходимость применения теоретических знаний и навыков командной работы и подчеркивают важность умения принимать обоснованные и независимые решения по кадровым вопросам.

А.Я. Кибанова и И.Б. Дуракова в своем учебном пособии «Управление персоналом организации» [33] используют принцип от общего к частному. Они фокусируют внимание читателя на локальных направлениях управления человеческими ресурсами компании, в дополнение к данному пособию представляют методологическую базу и технологии в этом виде деятельности. Каждая глава книги подробно описывает основные цели и значение найма профессионально квалифицированных сотрудников, определяет методы оценки сотрудников, раскрывает основные параметры и принципы отбора и найма сотрудников, в том числе внешние и внутренние факторы, раскрывает содержание и важность кадровой политики, способы ее обучения и адаптации к стратегическому развитию компании в целом. Авторы обсуждают вопросы, связанные с разрешением конфликтов, подбором и распределением сотрудников, а также механизмы оценки сотрудников компании, основанные на национальном опыте работы с кадрами.

Особое внимание следует уделить книге «Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм», написанную Ю.К. Балашовым [7]. Основная идея автора в данной работе заключается в том, что кадровая

политика представляет собой совокупность кадровых решений, направленных на обеспечение нормального функционирования компании и принимаемых в отношении групп людей или отдельных сотрудников. Такие решения могут включать в себя наем и увольнение работников, их размещение на рабочем месте, продвижение по службе, обучение, оплату труда и другие меры стимулирования. По мнению Ю.К. Балашова, результаты оценки кадрового потенциала, полученные различными методами, должны стать основой для принятия всех кадровых решений в организации. Узнав об опыте западных компаний, автор пришел к выводу, что на Западе оценка сотрудников рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из отдельных процедур, включающий отбор кадров и аттестацию существующих сотрудников. Данные, полученные в результате оценки, должны стать основой для формирования кадровой политики компании. Несмотря на то, что книга была написана в 2003 году, она остается актуальной, и многие компании используют материалы, представленные в ней, на практике.

Растущий интерес российских компаний, управляющих исследованиями по теоретическим основам и практическому опыту отечественных и зарубежных исследователей и ученых в области управления персоналом, свидетельствует о понимании важности и намерениях внедрения лучших мировых практик.

Весьма большой интерес представляет книга «Менеджмент организации», написанная У. Бредликом [13]. В данной работе автор представляет обзор основных теорий менеджмента в западных странах, а также раскрывает общую природу и факты менеджмента. В книге приведены многочисленные примеры, характеризующие специфику принятия управленческих решений в банковском секторе. Также подробно проработана и интересно описана тема, посвященная «Людям и организации».

В тоже время не смотря на большое количество публикаций и исследований посвященным управлению персоналом, кадрами, трудовыми ресурсами, нам встречались исследования общего характера, исследования,

посвященные государственному управлению, образованию, сервиса и туризма, но отдельных публикаций, освещающих вопросы управления трудовыми ресурсами в социальной сфере нами не было обнаружено.

Например, статья Н.Н. Загуляевой «Система управления персоналом в организациях социальной сферы» посвящена общему анализу целей и функций управления персоналом свойственных для любого предприятия [31].

Среди исследований посвящённых управлению персоналом в социальной сфере следует также выделить: Е.И. Комаров и А.И. Войтенко «Менеджмент социальной работы» (2001) [34], П.В. Палехова «Организация, управление и администрирование в социальной работе» (2008) [52], Г.И. Осадчая «Социальная политика, социальное управление и управление социальной сферой» (1999) [50], А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов и В.И. Патрушев «Основы социального управления» (2001) [21], Л.В. Топчий «Кадровое обеспечение социальных служб» (2002) [69], Н.Б. Шмелева «Формирование и развитие личности социального работника как профессионала» (2004) [74] и др.

Наиболее полно характеризующим процессы управления персоналом нам представляется учебное пособие к.п.н., доцент кафедры социальной работы Е.Л. Ериной [29], но изданию свыше 10 лет и многие рассматриваемые аспекты в нем потеряли свою актуальность.

Сказанное определило актуальность, цели, задачи, предмет и объект исследования.

**Целью настоящей магистерской диссертации** является исследование теоретических и практических аспектов управления трудовыми ресурсами в организации и формирование предложений по совершенствованию данного процесса.

**Задачи исследования:**

- рассмотреть понятие, цели и задачи управления трудовыми ресурсами;
- изучить методы управления трудовыми ресурсами в организации;
- охарактеризовать управление трудовыми ресурсами в организациях социальной сферы;

- дать краткую характеристику ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»;
- провести оценку качественных и количественных характеристик персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»;
- провести анализ эффективности управления ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»;
- разработать эффективную систему мотивации персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»;
- предложить инновационные методы подбора, оценки и найма персонала в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»;
- определить экономическую эффективность внедрения предложений по совершенствованию управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

**Объект исследования** – система управления персоналом в организациях социальной сферы.

**Предмет исследования** – проблемы повышения эффективности управления персоналом в организациях социальной сферы.

**Теоретическую основу исследования** составили труды авторов в сфере стратегического менеджмента, теории коммуникации, управления персоналом, менеджмента, кадровой работы, управления человеческими ресурсами, теории организации, управления предприятием, управления бизнесом, таких авторов как: А.А. Акимушкин, И.В. Акифьев, Т.Ю. Базаров, Ю.К. Балашов, А.С. Близнюк, Н.Ф. Бондалетова, У. Бредлик, Д.П. Грибков, Э.А. Дряхлов, Е.Л. Ерина, Дж. Иванцевич, А.Я. Кибанов, Л.И. Лукичева, О.А. Лымарева, И.К. Макарова, Ю.Г. Одегов, А.А. Раренко, С.И. Савина, В.Г. Серов, Е.А. Jonova, О.О. Mologo и др.

**Методическую базу исследования** составили следующие методы: исторический (анализ подходов к понятию управления персоналом), сравнительный (сравнительная оценка различных точек зрения по исследуемой проблеме), метод классификации (выделения от общего к частному),



группировки (выделение общего понятия из частных предпосылок), экономические методы (при анализе экономического состояния предприятия), математические (при определении динамики за несколько лет), прогнозирования (при определении предполагаемого экономического эффекта), анкетирование и опрос (при исследовании эффективности управления персоналом), метод коэффициентов (при оценке эффективности управления персоналом) и др.

**Период исследования** – 2016-2018 гг.

**Информационной базой исследования** послужила внутренняя и внешняя отчетность ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

**Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:**

1. Анализом внутренней и внешней отчетности, представленной ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».
2. Открытыми данными на сайте Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области.
3. Данными Федеральной службы государственной статистики.
4. Постановлением Правительства СО от 8 декабря 2017 № 797 «О повышении заработной платы работников бюджетной сферы».
5. За основу затрат были приняты среднерыночные цены без учета возможного роста инфляции.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Предложено определение понятия управления персоналом в организациях социальной сферы как деятельности руководства и кадровой службы организации, направленной на формирование системы командного взаимодействия и повышения мотивации кадрового состава к выполнению задач и функций, обусловленных спецификой деятельности организации социальной сферы и социальной функцией государства в целом.
2. Определены ключевые особенности управления персоналом в

организациях социальной сферы, обуславливающие необходимость перехода от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами в организациях социальной сферы.

3. Предложены направления формирования эффективной системы мотивации персонала в организациях социальной сферы, основанные на адаптации системы ключевых показателей деятельности каждого сотрудника.

4. Обосновано применение инновационных методов подбора, отбора, найма и развития персонала в организациях социальной сферы.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что представленные проектные предложения могут быть применены в практике управления трудовыми ресурсами других предприятий социальной сферы, а также материалы настоящего исследования могут использоваться в курсе преподавания таких дисциплин, как: «Управление социальной сферой», «Управление персоналом», «Менеджмент», «Управление предприятием» и др.

**Положения, выносимые на защиту:**

- специфика российского управления персоналом складывается под влиянием различных факторов. Основное влияние на развитие системы управления трудовыми ресурсами в российских реалиях оказывают такие факторы, как: размер компании, сфера деятельности, уровень получаемой прибыли.

- управление персоналом в социальной сфере носит декларативный характер, обусловленный спецификой деятельности организаций;

- в практике оценки эффективности управления персоналом организаций социальной сферы целесообразно применять как качественные, так и количественные методы;

- управление персоналом в организациях социальной сферы представляет собой деятельность руководства и кадровой службы организации, направленной на формирование системы командного взаимодействия и повышения мотивации кадрового состава к выполнению задач и функций, обусловленных спецификой деятельности организации социальной сферы и социальной функцией

государства в целом;

- применение современных практик мотивации, подбора, отбора и найма трудовых ресурсов будет способствовать росту социальной и экономической эффективности деятельности в организациях социальной сферы.

**Апробация результатов исследования.** По результатам работы были составлены рекомендации, которые приняты ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» в качестве конструктивных решений в области стратегии управления персоналом на будущий год. Предложения также были переданы в Министерство социально-демографической и семейной политики Самарской области в качестве проектных инновационных решений внедрения в кадровую политику учреждений социальной сферы региона.

Результат исследования доложен в статье «Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами на предприятиях социальной сферы (на примере ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»)). Статья опубликована в научном журнале «Студенческий вестник».

**Личный вклад автора** заключается в формировании инновационного подхода в специфике управления персоналом социальной организации, который основан на смене парадигмы управления трудовыми ресурсами организации, характеризующейся авторитаризмом и декларированными процедурами кадровой политики, на современную концепцию управления персоналом, которая учитывает личность каждого работника и формирует персонализированный подход к его развитию (моральному и профессиональному), признанию его как личности в коллективе.

**Структура работы.** Настоящая магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Магистерская диссертация содержит 110 страниц печатного текста, 41 таблицу, 18 рисунков, 6 приложений и выполнена с использованием 85 источников литературы.

В первой главе магистерской диссертации «Теоретические основы

управления трудовыми ресурсами в организациях социальной сферы» рассмотрены понятие, цели и задачи управления трудовыми ресурсами, дается характеристика методам управления персоналом, изучены особенности управления персоналом в социальной сфере.

Во второй главе магистерской диссертации «Анализ управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» дается краткая характеристика ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония», проводится оценка количественных и качественных характеристик персонала учреждения, проводится анализ эффективности управления персоналом в учреждении.

В третьей главе магистерской диссертации «Направления совершенствования управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» предложены направления формирования эффективной системы мотивации персонала в учреждении социальной сферы, определены инновационные методы отбора, оценки и найма персонала, проводится анализ экономической эффективности внедрения предложений по совершенствованию управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

# 1. Теоретические основы управления трудовыми ресурсами в организациях социальной сферы

## 1.1 Понятие, цели и задачи управления трудовыми ресурсами

Начало «научного управления» было положено Фредериком В. Тейлором, сделавшим подлинный переворот в организации труда и производства. Его книгу «Принципы научного управления» считают началом признания менеджмента наукой, самостоятельной областью исследования [78]. Подходы авторов к понятию и сущности процесса управления персоналом и трудовыми ресурсами представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы авторов к понятию и сущности процесса управления персоналом и трудовыми ресурсами

Автор(ы) 1	Определение 2
1. Д.П. Грибков	Управление персоналом, при этом, представляет собой целенаправленную деятельность руководителей организации, а также специалистов системы управления персоналом, включающую в себя разработку стратегии и концепции методов управления персоналом и кадровой политики [25, с. 30].
2. Н.Ф. Бондалетова	Управление персоналом является ведущим аспектом менеджмента, обеспечивающим доверие между работником и работодателем с помощью социального партнерства и социальной политики организации. В условиях современной экономики невозможно стабильное функционирование предприятий без эффективной системы управления персоналом [12, с. 47].
3. А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова	Управление персоналом – это совокупность различных способов управленческого воздействия на условия труда сотрудников компании, организацию их деятельности, а также формирование различных навыков, которые позволяют наиболее эффективно использовать трудовой потенциал работников в интересах предприятия [33, с. 23].
4. Эксперт в области НР, ведущий специалист в сфере стимулирования труда А.А. Акимускин	Управление персоналом – это только методы мотивации и стимулирования труда. Все остальное, включая аттестацию и повышение квалификации, не является управлением персоналом, а относится к развитию конкурентоспособности самого предприятия [4, с. 55].
5. Профессор В.Г. Серов	Настаивает на том, что при управлении персоналом применяются любые формы воздействия на работников, включая такие, как обучение, повышение квалификации, наставничество, так все эти меры ведут к повышению производительности труда [61, с. 93].
6. Е.Л. Ерина	Под управлением человеческими ресурсами понимается стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации [29, с. 47].
7. О.В. Власова, С.В. Шекшня	Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [15, с. 41-42; 73, с. 99].

1	2
8. Е.М. Рябов	Управление человеческими ресурсами в организации - это целенаправленная деятельность высшего руководства, руководителей структурных подразделений, а также специалистов реальной службы компании, которая включает в себя, в частности, такие элементы как: разработка кадровой стратегии и концепции политики компании, а также определение принципов и практических методов управления человеческими ресурсами [58, с. 118].
9. А.В. Никитина, Е.А. Тремиля, Р.Р. Мукминов, М.А. Кротова	Human Resource Management (HRM) или управление персоналом – область знаний и практических действий, направленных на обеспечение компании необходимыми кадрами и их оптимальное использование. Компетентное и экономичное использование человеческих ресурсов возможно путем выявления положительной и отрицательной мотивации сотрудников и групп, поддержки положительной мотивации и отказа от мотивации через наказание, а также последующего анализа эффективности этих административных механизмов. основополагающим принципом управления персоналом является подбор и распределение персонала с учетом его профессиональных и психологических особенностей [45, с. 318].

Цели управления персоналом организации проиллюстрированы на рисунке 1.

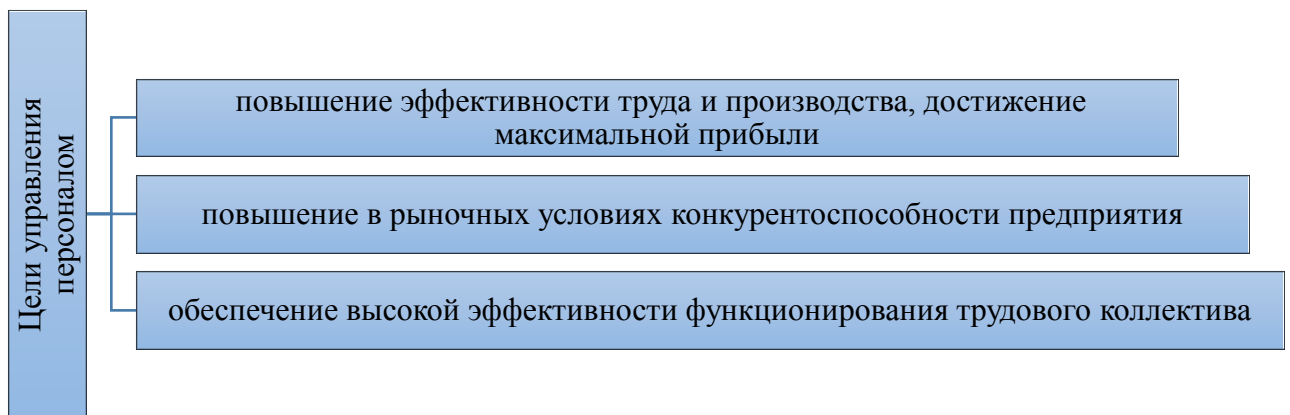


Рисунок 1 – Цели управления персоналом (трудовыми ресурсами) в организации [25, с. 30]

Функции управления персоналом организации проиллюстрированы нами на рисунке 2.

Поскольку функции управления персоналом в организации многоаспектны, локальные акты, связанные с реализацией этих функций, регулируют различные по содержанию отношения: трудовые, социальные, управленческие, финансовые, производственно-хозяйственные и пр.

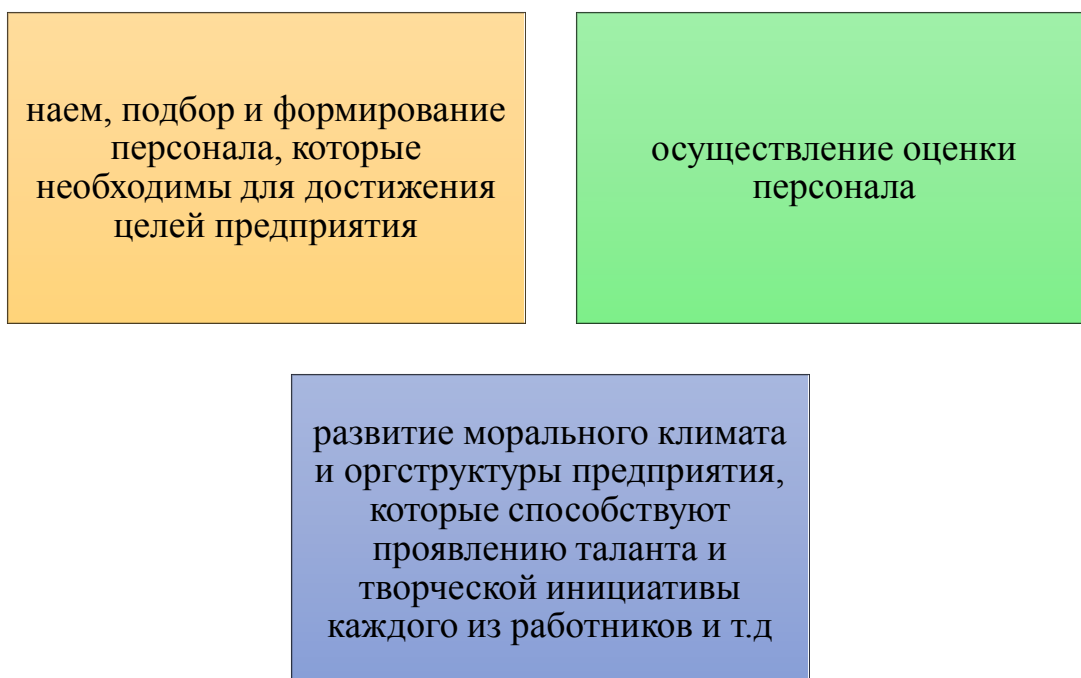


Рисунок 2 - Функции управления персоналом организации

Основными актами местного законодательства являются: регламент рабочего времени работников, внутренние трудовые правила, должностные инструкции, правила оплаты труда, инструкции по охране труда, положения о комитетах (комиссиях) по охране труда, положения о защите персональных данных работников [80, р. 21]. Таким образом, нормативные акты, регулирующие управление персоналом в организации, могут быть систематизированы и условно разделены на следующие виды: международные нормативные акты; государственные нормативные акты; акты Федерации и органов местного самоуправления; локальные акты организации.

А.А. Раренко в своей публикации [55, с. 101] выделяет всего три задачи в сфере управления персоналом, но нами не поддерживается его позиция считаем, что в современном кадровом менеджменте круг задач достаточно больше – рисунок 3.

В период неопределенности в глобальном экономическом контексте это повлияло на обязательство руководства по выявлению высокопотенциальных сотрудников (HiPo). Понятие HiPo в разные временные периоды может наполняться разным смыслом. Так, если раньше высокопотенциальным

считался сотрудник ответственный, мотивированный и лояльный к организации, то сейчас к нему предъявляются также требования, которые жизненно необходимы в быстро меняющейся среде: способность быстро адаптироваться к обстоятельствам и реагировать на изменения, способность работать в высокой интенсивности, многозадачность и неопределенность, высокая вовлеченность в бизнес-процессы, инициативность и внимание к результатам собственных и коллективных действий.

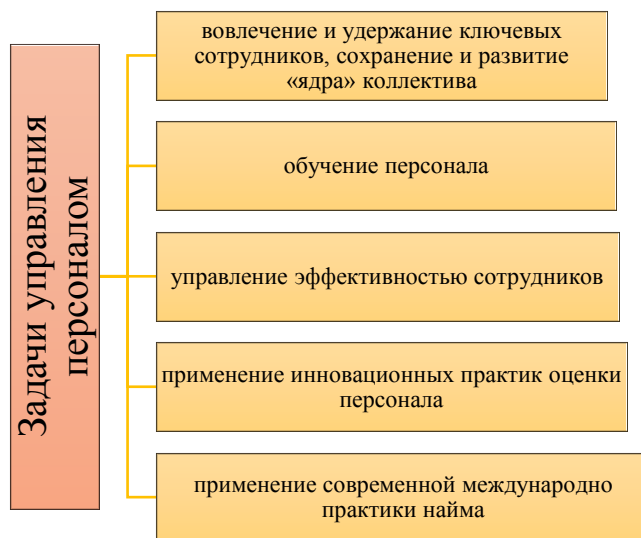


Рисунок 3 – Задачи управления персоналом

Авторами статьи отмечается, что в 2018 г. на 9% по сравнению с предыдущим годом возросло количество организаций в мире, занимающихся выявлением HiPo (с 40 до 49%) [49, с. 103-104].

В 2019 г. среди основных тенденций в области управления персоналом в России авторы статьи выделяют следующие – рисунок 4.

В статье О.О. Молого рассматривается сущность стратегии управления персоналом и ее основные элементы – кадровая стратегия предприятия и кадровая политика. Автор подчеркивает, что «основная задача стратегии организации состоит в создании условий и мотивировании развития персонала, консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников управленческой деятельности» [82, р. 50]. Недавние открытия в мире науки, возрастающая компьютеризация и автоматизация рабочих процессов (например,



в конце сентября 2018 года один из основных международных финансовых институтов, крупнейший российский банк - Сбербанк - заявил о возможности радикального сокращения среднего менеджмента за счет внедрения искусственного интеллекта) угрожают роли человеческих ресурсов в процессе работы.



Рисунок 4 - Основные тенденции в области управления персоналом в России [49, с. 106-107]

Однако следует отметить, что на данном этапе автоматизации можно автоматизировать только рутинную работу. Это явление могло бы стать историческим поворотным моментом, очередной промышленной революцией, если бы не ограничения на использование таких технологий по определенной цене [72, с. 83].

Таким образом, управление персоналом современной организации представляет собой комплекс технологий по поиску, отбору, найму, развитию, формированию мотивации и командообразования в трудовом коллективе. Целью управления персоналом с нашей точки зрения является создание комфортабельных условий для коллектива организации, в которых будут достигнуты стратегические цели развития бизнеса. Задачи управления персоналом: комплектование штата сотрудников высококвалифицированными

специалистами, своевременное повышение квалификации персонала, разработка современных схем мотивации и стимулирования, применение зарубежных практик и информационных систем в данном процессе.

## 1.2 Методы, модели и технологии управления трудовыми ресурсами на предприятии

Управление персоналом современной организации строится на определенных методах, моделях и технологиях. Существуют также средства автоматизации процесса управления персоналом. Рассмотрим их более подробно. Как отмечают в своей публикации Е.А. Бреусова и В.Ю. Негреева: «Система управления кадрами и персоналом является интегрированной подсистемой управления компанией. Поэтому цели, поставленные системой управления персоналом компании, должны соотноситься с общими целями развития и операционными задачами организации» [14, с. 187].

Система управления персоналом организации представляет собой систему, в которой реализованы функции управления персоналом и включает в себя подсистему общего и линейного управления и комплекс функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается при объединении методологической системы. Применение методов позволяет со всех сторон смотреть на улучшения, что позволяет избежать ошибок расчетов [20, с. 49].

Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова и Д.В. Родин выделяют следующую систему методов управления персоналом: административные, организационные, социально-психологические и экономические [26, с. 32]. Нами собрана характеристика данных методов исходя из анализа последних публикаций по проблеме исследования- таблица 2.

Таблица 2 – Характеристика методов управления персоналом организации

Метод	Характеристика
1. социально-психологические методы	Это специфические методы и способы влияния на процесс обучения и развития коллектива сотрудников и отдельных сотрудников, поэтому они делятся на социальные и психологические. Первый направлен на оказание влияния на всю команду (социальное планирование, создание оптимального ментального климата, опросы общественного мнения и т.д.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.) [43, с. 243].
2. организационные	Организационные методы используются для создания необходимых условий работы персонала и, следовательно, логически превосходят все остальное. С помощью этих методов разрабатывается работа, ориентированная во времени и пространстве, регламентированная и наделенная инструкциями, которые определяют организацию людей, их права, обязанности, особенности поведения в различных ситуациях. Эти методы являются лишь своего рода справочными рамками для будущих действий и поэтому по существу пассивны. К категории настоящих методов относятся, например, методы создания административных структур, методы создания рабочих сообществ, методы подготовки и организации различных публичных мероприятий и т.д. [29, с. 62]
3. административные	Административные методы называются методами мотивации власти и ориентированы либо на прямое вымогательство определенного поведения в интересах организации, либо на создание возможности такого вымогательства. Административные методы основаны на неравенстве участников управленческого процесса. Руководители могут в одностороннем порядке запретить или установить порядок действий исполнителей, обладающих минимальной степенью независимости, с тем чтобы установить для них строгие рамки, нарушения и чрезмерная инициатива которых не поощряются. Ответственность за все лежит на менеджере. На практике административные методы реализуются в форме конкретных и неизменных задач, оперативных стандартов и предписаний. Они чаще встречаются на военных и других военизированных объектах, таких как транспорт. Административные методы включают: создание организационных структур органов управления; утверждение административных правил и положений; издание инструкций и инструкций; отбор и наем персонала; разработку нормативных документов, описание задач и контроль за их выполнением. Главным недостатком методов административного управления является то, что они ориентированы на результаты, а не на рост, поощряя скорее результаты, чем на инициативу [29, с. 63].
4. экономические	Исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, которые являются уже не просто заслуженными, а заработанными (например, за счет экономии или дополнительной прибыли), полученными вследствие проявленной личной инициативы. Поскольку их размер напрямую зависит от достигнутого результата, работник экономически заинтересован в его максимизации [29, с. 63-64].

Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко, считает, что наиболее приемлемым для современных условий рыночной экономики будет такой подход, который позволит изучать динамику изменений всех представлений об управлении. Он выделяет три основные концепции, которые существуют в рамках экономического, организационного и гуманистического управления – рисунок 5. Также автор обращает внимание на то, что каждый подход, существующий в рамках этой концепции, играет свою положительную роль. Экономический подход способствовал зарождению концепции использования трудовых ресурсов. Органический подход выявил новую перспективу управления персоналом и способствовал рождению нового

представления об организации. И, наконец, гуманистический подход позволяет определить, как именно происходит интеграция людей в организации [19, с. 16].

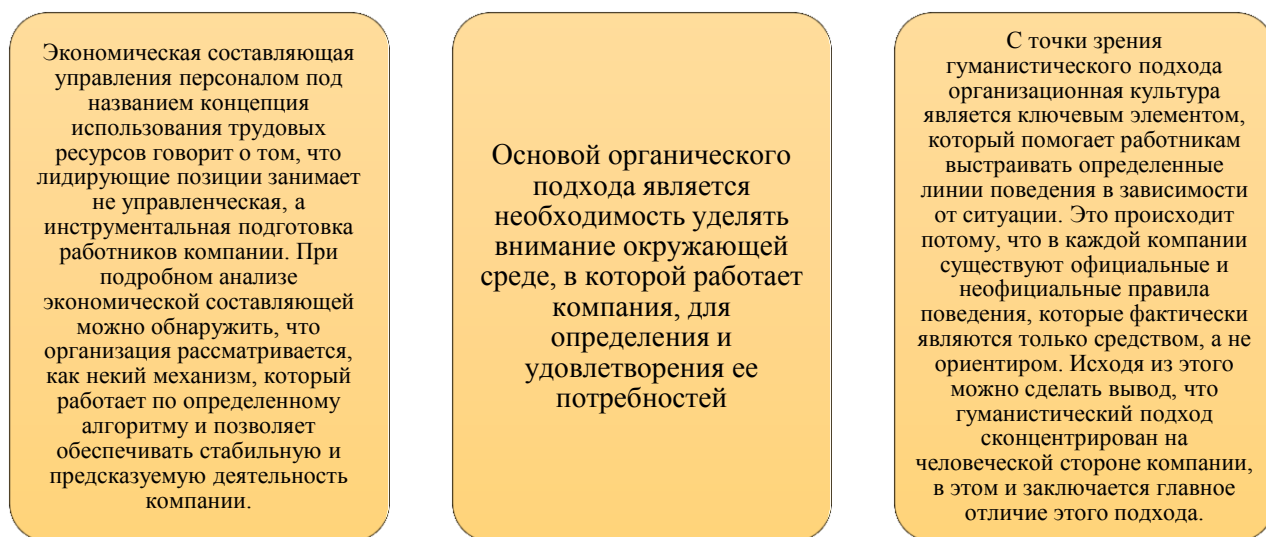


Рисунок 5 – Три концепции управления персоналом согласно точки зрения Л.И. Евенко [6, с. 63]

Помимо методов управления можно ввести понятие управленческих технологий, которые различаются факторами, служащими ориентиром для принятия решений. Таких факторов выделяется четыре: ситуация, результаты, цели, отклонения – рисунок 6.

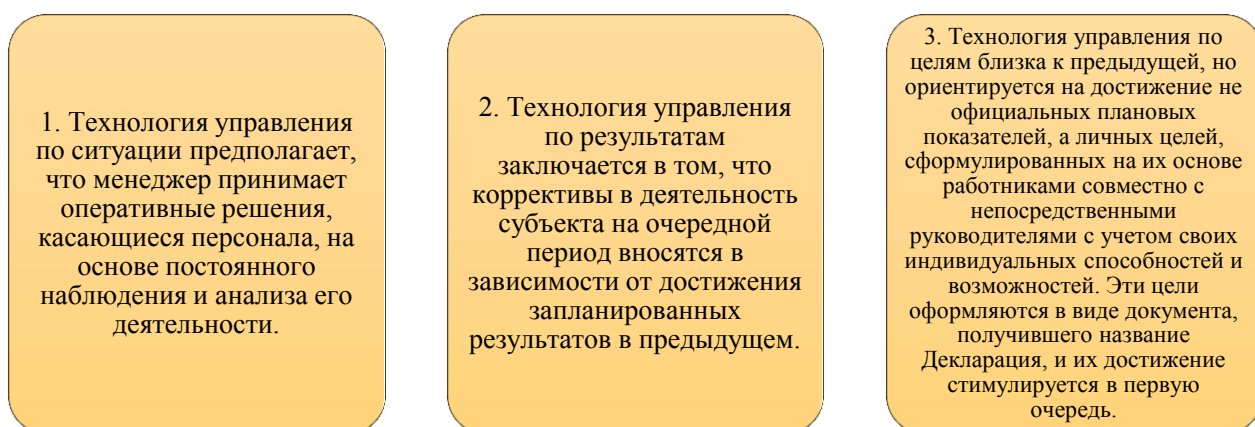


Рисунок 6 - Факторы, служащие ориентиром для принятия решений в технологии управления персоналом

Автором исследования проведен анализ зарубежной практики управления

персоналом, ее особенности схематически представлены на рисунке 7.

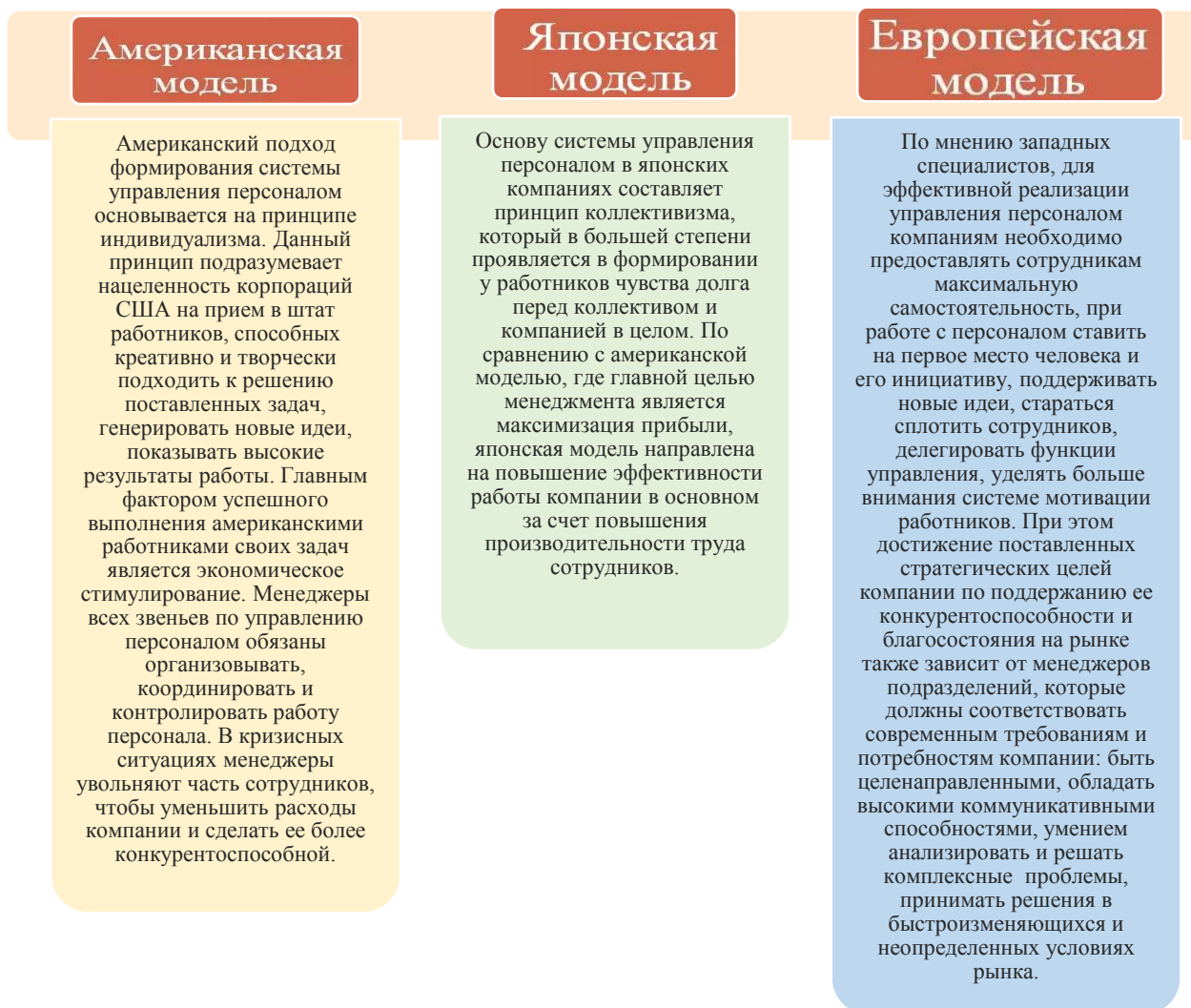


Рисунок 7 – Модели управления персоналом в зарубежной практике

Российская философия управления персоналом отличается и содержит ряд атрибутов, описанных выше. Ее форма во многом зависит от размера организации и формы собственности. Таким образом, крупные организации все еще работают в условиях строгой дисциплины, коллективизма, но в небольших организациях ситуация гораздо хуже - менеджеры не имеют специального образования со своими сотрудниками, минимальная демократизация.

В последнее время эти устоявшиеся истины претерпели изменения - каждая организация создает свою собственную философию в соответствии с собственностью, специализацией, спецификой и другими не менее важными факторами [41, с. 178].

Рассмотрим отдельным блоком IT-технологии, применяемые на современном этапе в практике управления персоналом.

Выделим некоторые HR-технологии, которые обеспечены информационными платформами:

- HRIS (Информационная система по человеческим ресурсам);
- HCM (Управление человеческим капиталом);
- HRMS (система управления человеческими ресурсами);
- TMS (система управления талантами);
- ATS (система отслеживания претендентов);
- LMS (система управления обучением) [71, с. 12].

Информационная система по человеческим ресурсам (HRIS), иногда называемая системой управления человеческими ресурсами (HRMS), по мнению Roise Margaret, представляет собой программное обеспечение, которое обеспечивает централизованное хранилище основных данных сотрудников, которые необходимы группе управления человеческими ресурсами (HRM) для заполнения основных человеческих ресурсов (HR) процессы [84].

HRIS хранит и обрабатывает данные сотрудников, такие как имена, адреса, национальные идентификаторы или номера социального страхования, информацию о визе или разрешении на работу, а также информацию об иждивенцах. Он обычно также обеспечивает такие функции, как вербовка, отслеживание кандидатов, управление временем и посещаемостью, оценка эффективности и управление преимуществами. Он также может включать функции самообслуживания сотрудников и, возможно, даже учетные функции.

Управление человеческим капиталом (HCM) - это комплексный набор практик для найма, управления, развития и оптимизации человеческих ресурсов организации.

Программное обеспечение HRMS представляет собой комбинацию систем и процессов, которые связывают управление человеческими ресурсами и информационные технологии с помощью программного обеспечения для персонала.

Функция отдела кадров включает отслеживание историй сотрудников, навыков, способностей, зарплат и достижений.

Замена определенных процессов различными уровнями систем HRMS может распределять обязанности по управлению информацией, так что основная часть сбора информации не передается строго HR.

Каждый модуль выполняет отдельную функцию внутри HRMS, которая помогает со сбором информации или отслеживанием.

Отличия систем HRIS, HCM, HRMS друг от друга (по Maiorino Mike) представлены в таблице 3. Система управления талантами (TMS) представляет собой комплексный программный пакет, в котором рассматриваются «четыре столпа» управления талантами: вербовка; управление производительностью; обучение и развитие; и управление компенсацией.

Таблица 3 - Отличия систем HRIS, HCM, HRMS друг от друга (по Maiorino Mike) [81]

HRIS	HCM	HRMS
1. Рекрутинг / ATS (система отслеживания претендентов)	HRIS	HCM
2. Основные людские ресурсы	Управление эффективностью и целями	Начисление заработной платы
3. Администрация льгот	Бюджетирование	Управление временем и трудом
4. Управление з/п	Успешное планирование	
5. Обучение и развитие	Планирование зарплаты	
6. Документооборот	Аналитика	
7. Самообслуживание (Кандидат / Сотрудник / Менеджер)		
8. Составление отчетов		

ATS (система отслеживания претендентов) - используется для размещения объявления о работе на сайте компании или социальных медиа сайтах. Проще говоря, эти системы используются для отслеживания претендентов [76]. Почти половина всех средних компаний и почти все крупные компании являются ATS. Поскольку ATS становятся стандартным инструментом в отделах персонала, их функции и возможности расширяются. Новые функции ATS могут включать в себя индивидуальное отслеживание кандидатов, ранжирование резюме, автоматические электронные письма, предварительные проверки,

настраиваемые поля и формы, отслеживание заявок.

LMS (Learning Management System - система управления обучением) - является программным приложением или веб-технологией, используемой для документирования, отслеживания, отчетности и предоставления электронных учебных курсов или обучения. LMS используется для планирования, внедрения и оценки процесса обучения [76]. Эта технология предоставляет руководителям компаний управляемый и отслеживаемый способ доставки контента, оценки эффективности и мониторинга участия в обучении.

Новые возможности LMS включают в себя обсуждения на дискуссионных форумах, видеоконференциях, автоматическое утверждение и уведомления для обеспечения постоянного соблюдения.

В рамках цифровой экономики выделяют следующие современные ИТ-технологии:

#### 1. AI (Artificial Intelligence).

Лидеры бизнеса полагают, что искусственный интеллект будет одним из ключевых факторов получения преимуществ в бизнесе в будущем. Приложения в сфере управления персоналом могут варьироваться от избегания гендерной предвзятости при наборе персонала для прогнозирования оборота или прибыльности посредством анализа записей звонков, данных социальных сетей или других внутренних данных. Сейчас же AI это чаты. Но пока что они не помогают, а только добавляют работы из-за многочисленных ошибок. AI в будущем, по мнению Jess Fuhl, сможет предлагать какие-то вопросы для собеседования, анализируя данные сотрудников и ценности компании; каких кандидатов выбирать и т.д. [79].

#### 2. Облачные технологии.

Cloud ERP – (Enterprise Resource Planning - Программное обеспечение для планирования ресурсов) - служит для интеграции всех данных и процессов организации в единую систему. На месте - это программное обеспечение, которое установлено в доме, а также поддерживается хостинговой компанией, проходящей через собственный ИТ-отдел. Cloud - это наоборот, к нему можно



получить доступ через Интернет, благодаря чему он легко доступен независимо от местоположения, пока у есть устройство, которое может подключаться к Wi-Fi.

Это потенциально может стать следующей самой большой тенденцией из-за ее удобства и гибкости, поскольку все, что она действительно требует, - это устойчивое подключение к Интернету.

Chris Milan определяет способы, с помощью которых искусственный интеллект может продвигать возможности ERP в 2019 году, следующие [77]:

- AI может обеспечить расширенные функции обслуживания клиентов, которые быстро сортируют, интерпретируют и быстро дают ответы на вопросы клиентов, руководствуясь обширными базами данных предыдущих запросов. Эти ответы, сгенерированные AI, могут быть использованы для сохранения персонала персонального обслуживания клиентов и предоставления первой линии запроса, которая может отвечать на многие распространенные вопросы.

- Чат-боты могут использоваться для хранения данных в момент взаимодействия с клиентом. Чат-боты могут быстро получить доступ к данным и предоставить эту информацию представителям службы поддержки клиентов и клиентам. Чат-боты могут обрабатывать базы данных и быстрее извлекать соответствующие данные для ускорения принятия решений. Например, приводит Н. Смирнов, в компании «Крок» (Российский системный интегратор, одна из десяти крупнейших ИТ-компаний России) существовал автоматизированный процесс заказа и управления обучением, и его обработка занимала 8 часов. Оказалось, что при использовании платформы управления бизнес-процессами и роботов работу можно сделать за 15 минут. Также чат-боты выполняют процесс онбординга – адаптации новых сотрудников. Полная их адаптация проходит за год, и весь этот период должен отслеживаться и контролироваться, а том числе с помощью инструментов геймификации [62].

- Динамические рабочие процессы меняются на основе новых технологий ИИ. ERP-системы теперь могут анализировать способ доступа пользователей и взаимодействия с системами и использовать эту информацию, чтобы

рекомендовать изменения в процессах, которые оптимизируют функциональность ERP. Системы ERP могут воспринимать эти шаблоны и создавать автоматические действия, чтобы сэкономить время и даже перенастроить интерфейсы, чтобы наилучшим образом соответствовать общим шаблонам использования пользователя.

- Расширенная служба полетов позволяет техническим специалистам и другим сотрудникам на местах использовать инструменты виртуальной реальности, которые взаимодействуют с ERP и содержащиеся в нем данные, чтобы обеспечить понимание и решить проблемы. Виртуальная реальность, чат-боты и смарт-устройства будут взаимодействовать по-новому, чтобы помочь ERP повысить ценность для компаний, сотрудников и клиентов. Например, расширенная реальность и цифровые помощники могут помочь техническим специалистам по техническому обслуживанию диагностировать и исправлять проблемы обслуживания через доступ в режиме реального времени к историям обслуживания, спецификациям дизайна, виртуальным погружным диаграммам, техническим документам и истории производительности.

- Возможна более глубокая аналитика, поскольку системы ERP используют огромные объемы данных, предоставляемых связанными частями и машинами. Программы Analytics, встроенные в ERP, могут собирать, составлять таблицы и отображать эту информацию в режиме реального времени, что позволяет лучше понимать и принимать решения. Сотрудники смогут точно определять и реагировать на тенденции, обеспечиваемые интеллектуальным отображением этой информации в режиме реального времени. Вместо того, чтобы полагаться на команды ученых-исследователей, которые могли бы проникнуть через данные и найти возможности, сами ERP будут предоставлять эти идеи.

- Интеллектуальный мониторинг производительности и аналитика будут зависеть от того, как функции человеческих ресурсов в системах ERP обеспечивают новый анализ производительности сотрудников, начиная с более глубокого анализа территорий продаж и сопоставляя оценки эффективности с

демографическими показателями и коэффициентами удержания. Вооруженные дополнительной информацией и анализом, HR-команды и менеджеры могут помочь тренерам сотрудников повысить производительность. Эти сведения будут проинформированы другими данными, хранящимися в ERP, о клиентах, машинах, сравнительных стандартах производительности, производственных и прибыльных центрах.

### 3. Виртуальная реальность (VR) и дополнительная реальность (AR).

По словам Джоша Берсина, директора и основателя Bersin от Deloitte, виртуальная и дополненная реальность (VR и AR) - это горячая тенденция, которая будет востребованной на рынке обучения и поддержки производительности [79]. В докладе «Отчеты о технологиях для персонала на 2018 год» указывается, что VR и AR позволят нам переводить учащихся в симуляции и научить их тому, что нужно выполнять в реальном времени».

Jess Fuhl считает, что «VR позволяет предприятиям погружать кандидатов в реальную рабочую ситуацию, давать им виртуальные туры в офис и привлекать их лично к культуре компании» [79].

### 4. Blockchain (блокчейн).

Jess Fuhl определяет блокчейн как базу данных, которая постоянно ведет список записей. Первоначально разработанный для цифровой валюты, Bitcoin, технологическое сообщество теперь находит другие применения для этой технологии. Блокчейн включает предоставление сотрудникам всеобъемлющего, надежного отчета об их образовании, навыках, обучении и производительности на рабочем месте, которые они могут получить в любом месте и в любое время. Он также может быть использован для предотвращения кибербезопасности и предотвращения мошенничества в сфере управления персоналом и повышения производительности за счет автоматизации рутинных процессов, таких как администрирование НДС и расчет заработной платы. У компании также есть потенциал для создания собственных корпоративных валют [79]. К примеру, блокчейн может появиться в здравоохранении. Блокчейн предоставляет структуру для хранения и анализа медицинских данных с сохранением их

конфиденциальности и возможность получать экономическую компенсации за их использование. Содействуя более справедливому ценообразованию и повышению качества обслуживания в этой сфере, широко могут использоваться для оплаты медицинских услуг

5. Big data - различные инструменты, подходы и методы обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия. В HR применяются в основном в двух направлениях – это подбор персонала и управление талантами [67].

Таким образом, можно утверждать, что различные виды программного обеспечения представляют собой комбинацию систем и процессов, которые связывают управление человеческими ресурсами и информационные технологии с помощью программного обеспечения для персонала.

В современной литературе подчеркивается, что подходы к управлению персоналом постоянно пересматриваются, уточняются и конкретизируются в зависимости от экономической ситуации в мире, стране и компании.

На данном этапе развития экономики преобладают методы социально-психологические и организационные в управлении персоналом на предприятиях.

Считается что применение данных методов способствует эффективной работе коллектива, создание сплоченной и настроенной на результат команды профессионалов.

### 1.3 Управление трудовыми ресурсами в организациях социальной сферы: специфика и оценка его эффективности

Специфика управления персоналом в организациях заключается в частом обучении персонала. Вся деятельность кадрового отдела направлена не только на набор новых сотрудников, но и на их развитие и обучение [59, с. 74].

Положительное влияние на персонал оказывают также профессиональная подготовка и повышение квалификации. Повышая свою квалификацию и

приобретая новые навыки и знания, они становятся наиболее конкурентоспособными на современном рынке труда и получают новые возможности для профессионального развития как внутри своей организации, так и за ее пределами. Это главное условие в современных условиях быстрого «старения» профессиональных навыков и компетенций. Профессиональное обучение, помимо прочего, способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его знания, умения, эрудицию, расширяет круг общения и дает уверенность в себе.

Обучение персонала в социальных организациях носит как внутренний, так и внешний характер.

Внутреннее обучение персонала социальных организаций основано на изучении различных программ и регламентов учреждений, а также на исследованиях в области дисциплины и безопасности на рабочем месте. Подготовка внешнего персонала гораздо шире, чем внутренняя подготовка [10, с. 56].

Внутренняя подготовка социальных работников в социальных организациях состоит из обучения в высших и дополнительных учебных учреждениях, приобретения определенных знаний и навыков.

Каждый сотрудник социальной организации, вовлеченный в образовательный процесс, должен иметь высшее образование и постоянно совершенствовать свои навыки. В целом, обучение персонала организации социальной сферы происходит по следующим направлениям – рисунок 8.

На наш взгляд, в современных условиях для эффективного управления персоналом в организациях социальной сферы необходимо применять новые и инновационные технологии.

Необходимость ведения бухгалтерского учета, эффективность и результативность управления персоналом обуславливает необходимость использования различных современных технологий ведения бухгалтерского учета в организациях социальной сферы. Таким образом, возможно совершенствование системы управления персоналом в организации социальной

сферы за счет использования контроллинга (от англ. controlling – руководство, регулирование) [28, с. 604].

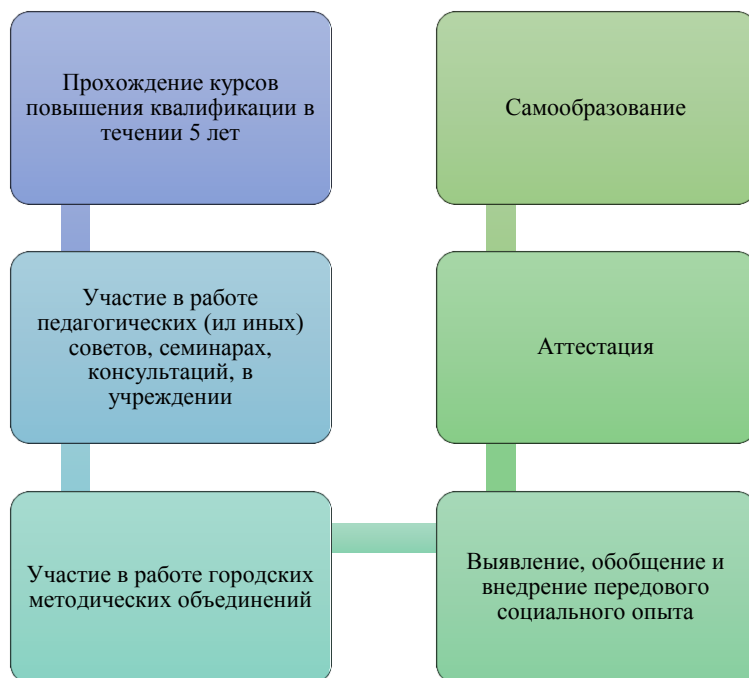


Рисунок 8 – Направления обучения персонала в организации социальной сферы [59, с. 79]

Бенчмаркинг - это еще одна технология, которая должна быть рассмотрена для улучшения системы управления персоналом в социальных организациях (от англ. bench – место, marking – отметить).

Каждая организация стремится занять лидирующее положение. Это возможно, когда изучается опыт других и извлекается лучший опыт из лучшего. Сравнение с другими организациями представляет собой классический бенчмаркинг [44, с. 44].

Поэтому особенностью управления персоналом в общественных организациях является постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников.

Эффективное управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью производительности и достижений сотрудников в организациях социальной сферы. Анализируя управление людскими ресурсами, необходимо отдельно выделить такую важную категорию, как «эффективность

управления».

Эффективность управления понимается как сложная и многогранная категория, отражающая особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений.

По А. Лобанову и Дж. Иванцевичу задачами и целями оценки эффективности управления выступают:

- «Повышение качества управления человеческими ресурсами путем информирования о сроках приостановления и интенсификации отдельных мероприятий.

- Определить реакцию рядовых членов команд и руководителей низшего звена на действия по управлению персоналом.

- Оказание поддержки руководителям кадровых служб в их усилиях по достижению целей организации» [32, с. 87].

Существует несколько подходов к оценке эффективности управления людскими ресурсами в организациях социальной сферы. Один из подходов предполагает оценку всех членов команды как разновидности обобщенного сотрудника и определение уровня эффективности на основе экономических результатов всей хозяйственной деятельности в данный период контроля (объем выпущенной продукции/оказанных услуг, рентабельность, и т.д.).

Второй подход основан на анализе показателей, характеризующих уровень производительности и качества работы. Вторым подходом основан на анализе показателей, характеризующих уровень производительности и качества работы. Здесь материалами для анализа служат такие показатели, как производительность и фондовооруженность труда, доля заработной платы в себестоимости единицы производимой продукции/оказанных услуг и т.д.

Другой подход предполагает оценку эффективности управления персоналом через экономические показатели, эффективности инвестиций в человеческие ресурсы.

И последний из описанных подходов направлен на оценку эффективности управления персоналом в организациях социальной сферы через уровень

эффективности всего управления, степень технического оснащения системы управления, используемые технологии, квалификацию менеджеров, способность реагировать на различные ситуации и т.д. [35].

Как отмечает И.К. Макарова: «Оценка эффективности управления персоналом проводится по двум группам показателей:

- экономические показатели: подсистемы обучения, использования и развития персонала;

- показатели, полученные в результате социального аудита - анализ качества профессиональной жизни (аудит кадровых процессов, трудовой потенциал, стратегия)» [42, с. 98].

Оценка эффективности управления персоналом в организациях социальной сферы и всестороннее внимание к данной проблеме является необходимым условием функционирования и успешного развития современных организаций, поскольку позволяет им активно влиять на текущее состояние, определять направление организационных изменений и определять приоритеты стратегического развития.

В своей работе «Эффективность системы управления (социально-экономический аспект)» Ю. Одегов, М. Маусов, М. Кулапов утверждают, что «общий подход к оценке эффективности управления отсутствует ввиду того, что технологические и производственные процессы (с их конечными результатами), трудовая активность и социальное развитие тесно переплетены между собой» [48, с. 44].

Оценивая эффективность управления персоналом в организациях социальной сферы необходимо различать её три основных составляющих – рисунок 9.

Анализ некоторых научных работ отечественных и зарубежных авторов показывает, что в работах, посвященных оценке эффективности управления персоналом, можно выделить две доминирующие концепции. Одна из них заключается в том, что источником эффективности управления является унификация систем менеджмента и производства.



Согласно другой концепции, уровень эффективности управления персоналом оказывает существенное влияние на эффективность работы всей компании [36, с. 56].

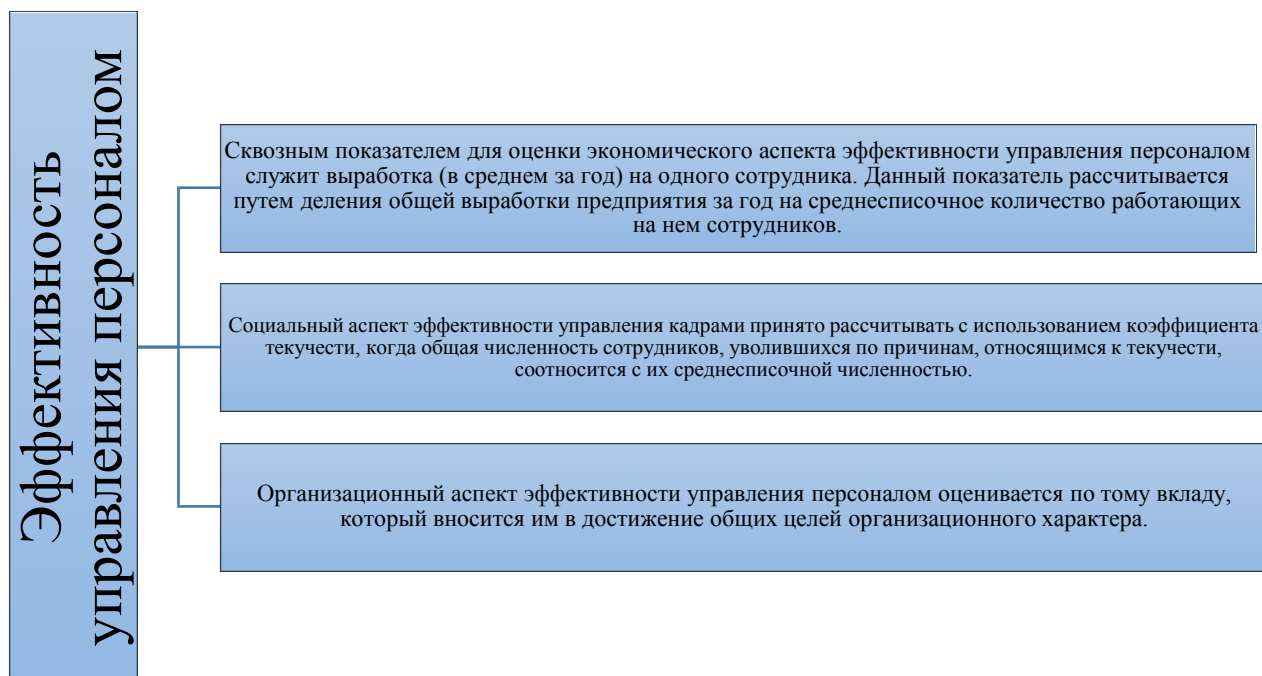


Рисунок 9 – Подходы к оценке эффективности управления персоналом социального учреждения [56, с. 58]

Получение качественной оценки эффективности управления персоналом в организациях социальной сферы возможно только при использовании системного подхода, содержащего сравнение затрат на выполнение управленческих решений в данном секторе с полученными в результате эффектами и анализом влияния на эффективность деятельности в целом [83].

Как отмечают О.Е. Кондрачук и Ю.А. Пикалин: «основой для оценки эффективности управления персоналом должен стать качественный и количественный анализ, проводимый при рассмотрении внутренних элементов системы управления персоналом, а значит, и анализ всех элементов системы в отдельности» [35, с. 1459].

Качественная оценка управления персоналом в организациях социальной сферы может стать решающим фактором повышения общей эффективности

управления и успеха хозяйствующего субъекта в целом. Помимо достижения своих основных целей, она способна выявлять проблемные области, такие как нарушения безопасности, высокие затраты в результате неправильного управления и т.д., а также необходимость обеспечения того, чтобы компания была в состоянии выполнить свои стратегические цели и задачи.

В настоящее время отсутствует единообразная система оценки качества и эффективности социальной работы. Это ограничивает возможности управления данной сферой, так как формально мониторинг осуществляется формально.

Такая ситуация вызвана несколькими факторами – рисунок 10.

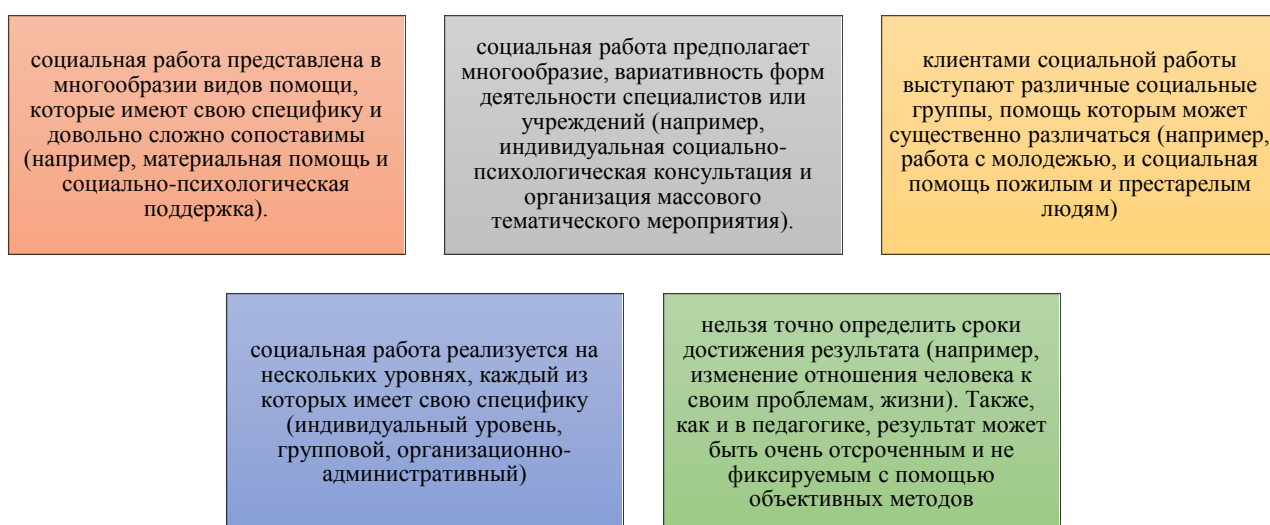


Рисунок 10 – Проблемы оценки эффективности управления персоналом в организациях социальной сферы [29, с. 8-9]

В связи с этим очень сложно разработать такие элементы системы оценки эффективности социальной работы: адекватные критерии и объективные методы сбора информации. Сложно определить субъектов оценки результативности и разграничить между ними полномочия. Кроме того, необходимо определиться с методологией оценки эффективности социальной работы. Можно выделить несколько моделей оценки эффективности – рисунок 11. Таким образом, система социального менеджмента состоит из различных специалистов органов управления, использует набор методов управления, в том числе IT-ресурсы и организационные технологии, объединяет различные виды

информации (экономическую, социальную, политическую, организационную и др.) для создания надежной связи между организацией и объектом управления, с целью учета всех изменений во внутренней и внешней среде.

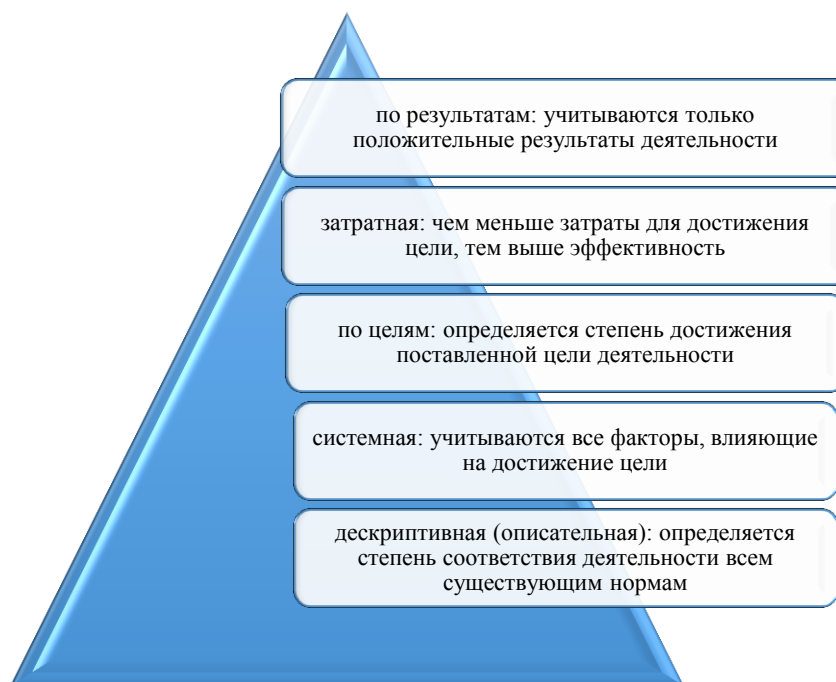


Рисунок 11 – Модели оценки эффективности управления персоналом в организации социальной сферы

Наличие стабильного баланса между предприятием и объектом управления, способность предприятия реагировать на вызовы постоянно меняющейся среды (внутренней и внешней), являются основополагающими правилами управления, которые определяются всеми остальными правами и общими принципами. Несбалансированность между объектом и объектом управления приводит к кризису управления. Кризис возможен по ряду причин: внутренняя и внешняя среда объекта контроля очень мобильна, динамична, изменения зависят от ряда взаимосвязанных факторов, которые становится все труднее учитывать и прогнозировать.

Все это предъявляет повышенные требования к органу управления, который должен четко понимать суть происходящих в общественной жизни изменений (объект и объект влияния). В общественной жизни потенциал субъективности, создаваемый коллективным интеллектом общества в целом,

отдельных общественных организаций и отдельных лиц, постоянно возрастает.

Рассматривая национальный опыт работы с персоналом, деятельность служб управления персоналом в организациях социальной сферы, можно увидеть, что из-за отсутствия некоторых показателей, благодаря которым виден результат работы всей службы, руководство организаций зачастую относится к услугам по управлению персоналом как к ненужным, но, согласно трудовому законодательству, обязательным подразделением в структуре компании. И если само руководство считает службу управления персоналом бесполезной и бесполезной единицей человеческих ресурсов, то повысить эффективность работы службы управления будет достаточно сложно.

Поэтому необходимо изменить модель восприятия руководителей организаций социальной сферы, показав важность и необходимость работы всей службы управления персоналом. Во многом это зависит от управления самой службой - если успехи, достижения и результаты не будут продемонстрированы, то никто из представителей руководства организации не будет знать, чем занимается сама служба управления персоналом (как правило это отдел кадров). Если доходы или расходы организации сразу видны и причина увеличения или уменьшения доходов становится очевидной, то HR-менеджер должен предоставить или разработать показатели, которые более четко указывают на улучшение всей компании через хорошо организованную систему управления персоналом.

К таким показателям можно отнести: текучесть кадров, производительность труда, завоевание наград и разработка ноу-хау, ускорение производственного процесса за счет инновационных предложений сотрудников и т.п.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации выделим ключевые тезисы по проведенному теоретическому исследованию.

Сегодня эффективное управление человеческими ресурсами признано важнейшим фактором конкурентоспособности бизнеса и его экономического успеха. В течение десятилетий в национальной экономике доминировал

технократический подход к управлению экономикой, основанный на экономической деятельности, при этом на переднем плане стоят производственные планы, бюджеты, структуры и административные закупки. Кадровая политика как таковая в значительной степени является прерогативой государственных органов и православных идеологических механизмов, и многие ее элементы находятся вне прямого влияния руководителей бизнеса. Монополия в сфере труда в целом привела к снижению мотивации и отчуждению работников, снижению интереса к труду и снижению производительности труда.

Из вышеизложенного следует, что человеческий фактор играет важную роль в повышении эффективности управления социальной помощью и достижении высокого качества самих социальных услуг, а также возрастает потребность в разумном и целенаправленном воздействии. Поэтому необходимо проанализировать, какие личностные качества учитываются в управлении и каким образом можно оказывать управленческое влияние на человека, группу людей в процессе работы.

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволил нам определить основные особенности управления персоналом в организациях социальной сферы:

- управление персоналом в социальной сфере носит декларированный характер, обусловленный спецификой деятельности организаций;
- в практике оценки эффективности управления персоналом организаций социальной сферы целесообразно применять как качественные, так и количественные методы;
- развитие кадровых технологий в социальной сфере ограничено финансированием данной отрасли. Кадровые службы в организациях социальной сферы создаются для формальности. Необходимо изменить подход от управления трудовыми ресурсами к управлению человеческими ресурсами. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в

рабочей силе, и приоритеты кадрового управления определяются в первую очередь не существующим кадровым потенциалом организации, а результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест;

- управление человеческими ресурсами делает кадровую политику более организаций социальной сферы активной, в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционной системы управления персоналом. При этом кадровая работа руководителей всех уровней управления интегрируется в систему управления персоналом, что способствует эффективной реализации этой работы.

В целях настоящего исследования предлагаем под управлением персоналом в организациях социальной сферы понимать структурированный процесс поиска, отбора, найма и развития трудовых ресурсов, формирования системы командного взаимодействия и повышения мотивации кадрового состава к выполнению задач и функций, обусловленных спецификой деятельности организации социальной сферы и социальной функцией государства в целом.

## 2. Анализ управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

### 2.1 Краткая характеристика ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Государственное казенное учреждение Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» является государственным специализированным учреждением, обеспечивающим временное нахождение и оказание социально-бытовых, социально-медицинских, социально-педагогических, социально-психологических, социально-правовых, социально-трудовых и иных социальных услуг переданным под надзор социально-реабилитационного центра детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, а также детям, имеющим законных представителей, но переданных ими в социально-реабилитационный центр, в связи с трудной жизненной ситуацией, в возрасте от 3 до 18 лет.

ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» находится в городе Тольятти Самарской области по адресу: ул. Железнодорожная, д. 19. Имеет обособленное структурное подразделение - отделение: Самарская обл., г. Жигулевск, ул. Пролетарская, 1.

Социально-реабилитационный центр создан 03 октября 1995 года на основании Постановления Администрации г. Тольятти Самарской области № 1426 «О создании Муниципального учреждения «Центр социальной реабилитации детей и подростков», зарегистрирован Постановлением Мэрии г. Тольятти №1427 от «03» октября 1995 г., регистрационный номер 1754/6224.

21 марта 1996 года Социально-реабилитационный центр принял первых детей.

С 01 июля 2016 года по решению Правительства Самарской области, принятому 24.03.2016 (Постановление №130) социально-реабилитационный центр реорганизован в форме присоединения к нему Государственного казенного учреждения Самарской области «Жигулёвский социально-

реабилитационный центр для несовершеннолетних «Доверие» (ГКУ СО «Жигулёвский СРЦН «Доверие», ОГРН 1036301735062, ИНН 6345008604, КПП 634501001, место нахождения: г.о. Жигулевск, г. Жигулевск, ул. Пролетарская, д. 1, 8(4862)42546).

Наименование социально-реабилитационного центра после завершения процедуры реорганизации осталось прежним – государственное казенное учреждение Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония».

Организационная структура управления ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» представлена в Приложении А.

Структура учреждения: административно-управленческий аппарат, отдел бухучета и отчетности, отдел правового и кадрового обеспечения, отдел планово-экономический, отделение по оказанию социально-медицинских услуг, отделение социально-правовой помощи, отделение по воспитательной работе, отделение по оказанию психологических и педагогических услуг, отделение материально-технического и бытового обслуживания.

Организационная структура ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» относится к линейно-функциональному типу.

Плановое количество мест в учреждении 50. В настоящее время в СРЦН функционируют 2 отделения: головное учреждение в г. Тольятти (32 места) и отделение в г. Жигулевск (18 мест).

Цель: обеспечение круглосуточного пребывания детей и предоставление необходимого им комплекса социальных услуг (социально-бытовых, социально-медицинских, социально-психологических, социально-педагогических, социально-правовых, срочных социальных услуг), защита прав несовершеннолетних, признанных нуждающимися в социальном обслуживании детей - сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, на получение в соответствии с действующим законодательством гарантированной государством социальной помощи.

Задачи:



1. Расширение сферы социальных услуг, предоставляемых воспитанникам учреждения, их качественное совершенствование на базе использования эффективных технологий индивидуализации процесса социальной реабилитации несовершеннолетних.

2. Реализация индивидуального плана социальной реабилитации воспитанника на основании представленной программы в учреждении ИППСУ.

3. Организация и проведение профилактической работы по самовольным уходам несовершеннолетних.

4. Подготовка детей-сирот к проживанию в замещающей семье, к возврату в родную семью и к самостоятельной жизни, интеграции в общество. Формирование у детей-сирот и детей в трудной жизненной ситуации идентичности и позитивной самооценки на основе своевременной и комплексной социально-психологической реабилитации, и семейного воспитания.

Основные услуги, предоставляемые специалистами учреждения:

- социально-бытовые,
- социально-педагогические,
- социально-медицинские,
- социально-правовые,
- социально-психологические,
- социально-экономические.

Учреждение оказывает социальные услуги в стационарной форме.

Материально-бытовые условия жизни детей и подростков обеспечены в соответствии с гигиеническими требованиями к устройству, содержанию, оборудованию и режиму работы специализированных учреждений для несовершеннолетних, нуждающихся в социальной реабилитации, утвержденных СанПиН. Условия проживания воспитанников приближены к домашним: в каждой группе имеется игровая комната, спальня, раздевалка, санитарно-гигиеническая комната.

В отделении г. Тольятти функционируют 4 группы: дошкольный возраст,

младший школьный возраст, мальчики среднего и старшего школьного возраста, девочки среднего и старшего школьного возраста; в отделении г. Жигулевска функционируют 3 группы: дошкольный возраст, девочки школьного возраста, мальчики школьного возраста. Образовательный процесс детей дошкольного возраста в отделении г. Тольятти организован на основании договора о предоставлении образовательных услуг от 30.10.2017г. с ДООУ № 199 «Муравьишка» в группах краткосрочного пребывания; в отделении г. Жигулевска на основании договора о предоставлении образовательных услуг от 01.09.2016 г. с ГБОУ СОШ № 10 структурного подразделения детского сада «Аленушка». Образовательный процесс воспитанников школьного возраста осуществляется на основании договоров со школами № 14, 75 и 85 г. Тольятти, школой № 8 и школой-интернатом № 2 г. Жигулевска. Учреждение имеет лицензии на осуществление медицинской деятельности № ЛО-63-01-004067 от 15 декабря 2016 года и образовательной деятельности № 7056 от 10 февраля 2017 года.

Педагогическое сопровождение ребенка организуется на основании заключения и рекомендаций территориальной психолого-медико-педагогической комиссии и осуществляется как внутри образовательной организации штатными специалистами (воспитателем, педагогом-психологом, социальным педагогом, учителем-логопедом, учителем-дефектологом, инструктором по труду, музыкальным руководителем, инструктором по физической культуре), так и вне её - педагогами ГБОУ школа-интернат № 2, педагогами ГБОУ СОШ №8 г.о. Жигулёвска Самарской области, МБУ «Школа №75», МБУ «Школа №85», МБУ «Школа №14». Не проводится ПМПК только тем детям, которые находятся в центре непродолжительное время - до 1 месяца.

Учитель и воспитатель планируют, организуют и проводят образовательную деятельность по обеспечению полноценного развития детей на основе изучения их индивидуальных особенностей, интересов и способностей, осуществляют педагогическую деятельность в тесном контакте с другими специалистами, участвующими в психолого-педагогическом

сопровождении. Процесс сопровождения ребенка-инвалида осуществляется «узкими» специалистами, что обеспечивает выполнение специальных условий для получения качественного образования и его дальнейшей социализации:

1. педагог-психолог реализует мероприятия, способствующие созданию психологической безопасности образовательной среды; планирует коррекционные мероприятия, направленные на сенсорное и сенсомоторное развитие, формирование пространственно-временных представлений, умственное развитие детей-инвалидов;

2. социальный педагог создает благоприятные условия для личностного развития ребенка-инвалида (физического, социального, духовно-нравственного, интеллектуального), оказывает ему комплексную социально-психолого-педагогическую помощь в саморазвитии и самореализации в процессе социализации;

3. музыкальный руководитель организует и осуществляет работу по эстетическому и музыкальному воспитанию с учетом индивидуальных особенностей детей, планирует различные виды деятельности коррекционной направленности: музыкально-дидактические игры, музыкально-ритмические движения, задания на ориентировку в пространстве и пр.

4. На занятиях с инструктором по труду дети приобретают трудовые навыки и умение работать с простейшими материалами и бумагой, овладевают навыками ремонта одежды, ручного шитья, изготовления мягких игрушек.

В СРЦН «Гармония» работают три педагога-психолога: два специалиста в отделении г. Тольятти и один специалист в отделении г. Жигулевска.

Для оказания максимально эффективной помощи воспитанникам, в коррекционно-реабилитационной работе нами применяются основные принципы комплексного подхода:

- система взаимодействия нескольких структурных звеньев (медицинской, социальной педагогической и психологической), взаимосвязанных между собой и взаимно дополняющих друг друга, работающих на обеспечение выполнения поставленной задачи.

- одновременность вовлечения специалистов разного профиля в процесс оказания социально-психологической помощи детям и подросткам.

Психологическое сопровождение подростка группы риска будет успешным при взаимодействии всех участников реабилитационного процесса – учителей, воспитателей, социальных педагогов и др. Разработка индивидуальной программы психо-коррекционных воздействий, предусматривающей комплекс различных видов помощи подростку: медицинской, педагогической, социальной.

Для реализации комплексного подхода к развитию личности в учреждении функционировал психолого-медико-педагогический консилиум, что обеспечивало достаточную степень согласованности деятельности всех специалистов. Были разработаны индивидуальные планы психолого-педагогической реабилитации и социальной адаптации воспитанников, где учитывались рекомендации всех специалистов, прослеживалась динамика развития ребенка. На каждого ребенка, поступившего в СРЦН, заводились индивидуальные карты психологического изучения, в которые заносились все сведения по результатам психологических обследований, наблюдений за развитием ребенка, за его адаптацией в учреждении. После проведенного диагностического обследования, педагог-психолог проводил консультацию с воспитателями конкретной возрастной группы, нахождения ребенка. Чтобы ориентировать педагогов о возрастных и индивидуальных особенностях психического развития конкретного воспитанника, методах работы с ним, а также писал рекомендации для составления индивидуального педагогического плана воспитателей. Кроме плановых консультаций, консультирование воспитателей групп, организуется по запросу педагогов и носит преимущественно разовый характер, содержательно связано с ситуациями, вызывающими у воспитателя профессиональные или личностные затруднения.

В учреждении используется практика проведения совместных занятий с педагогом-психологом, что значительно повышает общую заинтересованность педагогов, воспитателей и медиков в объединении совместных усилий по

различным задачам. Например, по профилактике наркомании, алкоголя и табакокурения (проведение консультаций, семинаров, различных мероприятий по информированию детей о вреде вредных привычек). В течение учебного года педагогом — психологом посещаются занятия педагогов центра с целью оказания методической помощи по психологическим основам построения занятия. В течении 2018 года специалисты принимали регулярное участие в подготовке документов и проведении городской ПМПК, составляли характеристики и заключения по запросам центров семья, прокуратуры и ОВД, участвовали в тематических городских семинарах и мероприятиях центра.

Педагогами-психологами были проведены практические семинары: «Суицид. Возрастные аспекты суицидального поведения», «Формы и методы работы с девиантными детьми», «Как работать с трудными детьми», «Работа с последствием детских психологических травм», «Признаки школьной дезадаптации и пути ее преодоления». Педагоги-психологи активно сотрудничают с Ассоциацией психотерапевтов и психологов г. Тольятти. Между центром и ассоциацией организовано взаимодействие и проводятся совместные мероприятия – родительский лекторий «Острые углы воспитания», семинары-практикумы для воспитателей «Методы работы с трудными подростками», «Эффективность арттерапевтических методов в коррекции детско-родительских отношений» и др. Результаты работы педагогов-психологов были представлены на областных семинарах и семинарах-практикумах, на сайте центра и в печатных изданиях разного уровня. Количество воспитанников, получивших педагогическую услугу - педагогическую диагностику представлено в таблице 4. В процессе комплексной реабилитации несовершеннолетних улучшилось их эмоциональное, психологическое состояние.

Таблица 4 - Количество воспитанников, получивших педагогическую услугу - педагогическую диагностику в рамках ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2018 г.

Общее количество обслуженных детей	Количество детей, получивших педагогическую услугу - педагогическую диагностику
------------------------------------	---

Количество	%	Количество	%
104	83	104	83

Сформированы нравственно-эстетические, коммуникативные и социально-значимые навыки. Наблюдается повышение инициативности в общении и взаимодействии, снижение агрессивного поведения. Преодолены (в определенной мере) физические и психологические проблемы, препятствующие полноценной жизни. Количество (по категориям: с воспитанниками, с педагогами, с родителями воспитанников) в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2018 г. представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Количество консультаций (по категориям: с воспитанниками, с педагогами, с родителями воспитанников) в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2018 г.

Вид консультации	Общее кол-во
1. Индивидуальных консультаций	375
2. Групповых консультаций	34
3. С законными представителями ребенка и родственниками	286
4. С кандидатами в замещающие родители	14
5. С сотрудниками учреждения	75

Консультации проводились по предоставляемым социальным услугам в учреждении, режиме дня, организации жизнедеятельности воспитанников в учреждении, устройстве в учебные заведения, успеваемости, адаптации и социализации воспитанников, оформлении личных документов. Групповые консультации проводились также в форме родительских лекториев, не менее 1 раза в квартал. Темы лекториев - «Свободное время для души и с пользой», «Острые углы воспитания», «Духовно-нравственное воспитание несовершеннолетних», «Алкоголизм родителей и его влияние на психическое развитие детей» и другие. Консультации для сотрудников учреждения проводились как индивидуальные, так и в форме методических объединений и тематических мастер-классов. Например, «Профессиональное выгорание педагогов. Практический инструментарий», «Алгоритм разработки социальных проектов», «Технология социального проектирования как средство комплексной

реабилитации несовершеннолетних асоциального поведения», «Индивидуальный образовательный маршрут педагога как средство подготовки к аттестации». Консультирование сотрудников СРЦН «Гармония» были направлены: в первую очередь, на оказание комплексной поддержки для воспитанников центра; второе - на поддержание и улучшение собственного эмоционального и психического самочувствия, профилактику синдрома «эмоционального сгорания», снижение негативных переживаний, ознакомление с техниками самоуправления и саморегуляции. Перечень наиболее востребованных консультационных тем с сотрудниками СРЦН «Гармония»: консультации по снижению уровня тревожности несовершеннолетних; консультации по вопросам межличностных отношений с воспитанниками; консультации по вопросам взаимодействия с гиперактивными детьми; консультации по способам и методам изучения личности ребёнка. Информация о программах обучения, индивидуальным и групповым занятиям по педагогической коррекции в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2018 г. представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Информация о программах обучения, индивидуальным и групповым занятиям по педагогической коррекции в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2018 г.

Вид программы педагогической коррекции	Количество воспитанников, прошедших коррекцию	Процент от общего числа воспитанников
1	2	3
1. Индивидуальные занятия по коррекции интересов и склонностей	79	63
2. Индивидуальные занятия по коррекции самооценки	42	34
3. Индивидуальные занятия по коррекции внутрисемейных отношений	24	19
4. Индивидуальные занятия по коррекции социальной ситуации развития	104	83
5. Индивидуальные занятия по формированию готовности к обучению	79	63
6. Индивидуальные занятия по развитию социально-приемлемых навыков и умений	104	83
7. Индивидуальные занятия по обучению навыкам самообслуживания	125	100
8. Индивидуальные занятия по формированию навыков поведения в быту и общественных местах	125	100
9. Индивидуальные занятия по формированию навыков самоконтролю	79	63
10. Индивидуальные занятия по формированию навыков общения	104	83
11. Другие формы индивидуальных занятий	-	-
12. Индивидуальные коррекционные занятия логопеда	30	24

13. Индивидуальные коррекционные занятия дефектолога	56	45
14. Групповые занятия по коррекции интересов и склонностей	79	63
15. Групповые занятия по коррекции самооценки	42	34
16. Групповые занятия по коррекции внутрисемейных отношений	24	19
17. Групповые занятия по коррекции социальной ситуации развития	79	63
18. Групповые занятия по формированию готовности к обучению	53	42
19. Групповые занятия по развитию социально-приемлемых навыков и умений	79	63
20. Групповые занятия по обучению навыкам самообслуживания	104	83
21. Групповые занятия по формированию навыков поведения в быту	125	100

Продолжение таблицы 6

1	2	3
21. Групповые занятия по формированию навыков поведения в быту и общественных местах	125	100
22. Групповые занятия по формированию навыков самоконтролю	63	50
23. Групповые занятия по формированию навыков общения	104	83
24. Другие формы групповых занятий	-	-
25. Групповые коррекционные занятия логопеда	24	19
26. Групповые коррекционные занятия дефектолога	42	34

За 2016-2018 гг. педагоги-психологи своевременно предоставляли необходимые документы в различные инстанции, сотрудничали с психолого-медико-педагогической комиссией по вопросам обучения детей, осуществляли взаимодействие с детским психиатром, предоставляли характеристики на детей по запросу судов и органов опеки и попечительства.

Благодаря взаимодействию с медицинскими и образовательными учреждениями различного уровня, занимающимися проблемами детства и оказывающими помощь в различных вопросах, мы имеем полную объективную информацию о каждом ребенке и его семье, принимаем активное участие и стремимся к положительным изменениям в судьбе каждого воспитанника.

В 2019 году работу психолого-педагогической службы планируем направить на дальнейшее содействие полноценному психическому и личностному развитию детей на всех возрастных этапах, интеграции воспитанников.

Анализируя коррекционно-развивающую работу педагогов-психологов за 2018 г. можно сделать следующие выводы: занятия с детьми на развитие эмоционально-личностной сферы позволили активизировать и нормализовать когнитивные процессы, сократить количество агрессивных и негативных реакций, повысить эффективность в коррекции психосоматики.

В результате проведенной профилактической работы по формированию



здорового образа жизни, большинство подростков пересмотрело свое отношение к табакокурению. Сформировался интерес к спорту.

Таким образом, анализ коррекционно-развивающей деятельности позволяет говорить о положительной динамике развития корректируемых показателей у детей и подростков, состоящих на индивидуальном психологическом сопровождении, и об эффективности групповой работы, реализуемой по адаптированным программам.

## 2.2 Качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Отдел правового и кадрового обеспечения ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» имеет следующую организационную структуру – рисунок 12.

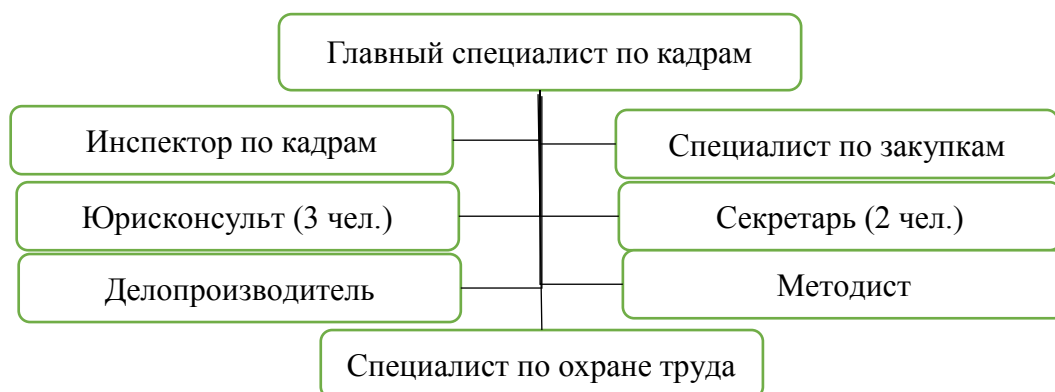


Рисунок 12 – Организационная структура отдела правового и кадрового обеспечения ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

В ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» штатная численность персонала на конец 2018 г. составила 166 штатных единиц, фактическая численность персонала 134 человека. Динамика кадрового состава ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Динамика кадрового состава ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Абс. изм, чел.	Темп прироста (убыли), %
	План	Факт	План	Факт	План	Факт		
1. Административно-управленческий персонал	21	21	22	22	23	21	0	0
2. Хозяйственный персонал	49	49	47	47	60	49	0	0
3. Медицинский персонал	18	10	19	9	15	12	2	20
4. Педагогический персонал	67	52	68	53	68	52	0	0
5. Всего	166	133	166	131	166	134	1	0,75

Согласно данным таблицы 7 нами получены следующие выводы:

- во всем исследуемом периоде наблюдается дефицит штатной численности кадров;

- на конец 2018 года нехватка персонала остро ощущается по таким категориям персонала: хозяйственный персонал – 11 чел., медицинский персонал – 3 чел., педагогический персонал – 16 чел.;

- в целом численность персонала в исследуемом персонале возросла на 0,75%, произошло это из-за роста медицинского персонала на 20%;

- основной удельный вес в структуре персонала во всем исследуемом периоде принадлежит педагогическим работникам, на втором месте по численности персонала находится хозяйственный персонал – рисунок 13.

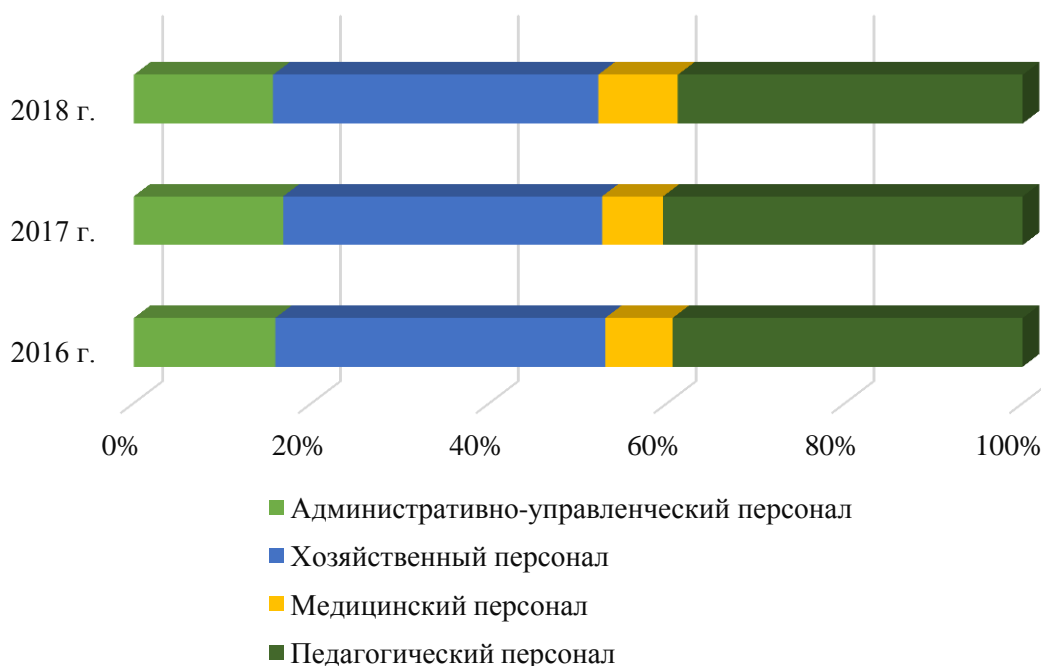


Рисунок 13 – Структура персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг., %

Структура персонала Учреждения в исследуемом периоде отвечает специфике деятельности ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

Важным показателем, характеризующим кадровый состав Учреждения является уровень его образования, ведь только наличие высококвалифицированных специалистов способствует эффективному функционированию организации в целом.

Динамика персонала по уровню образования ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Динамика персонала по уровню образования ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм, чел.	Темп прироста (убыли), %
1. Два высших образования	0	1	2	2	100
2. Высшее профессиональное образование	58	58	58	0	0
3. Среднее специальное/профессиональное образование	63	60	62	-1	-1,59
4. Среднее (общее) образование	12	12	12	0	0
5. Всего	133	131	134	1	0,75

Согласно данным таблицы 8 можно сделать следующие выводы относительно образовательной составляющей персонала учреждения:

- положительным фактором в деятельности учреждения является рост численности персонала, имеющего два высших образования – в целом это административно-управленческий блок;

- численность персонала, имеющего одно высшее образование не изменилась в исследуемом периоде;

- количество персонала, имеющего среднее специальное/профессиональное образование за три года снизилось на 1,59%;

- численность персонала, имеющего среднее образование за 2016-2018 гг. не изменила;

- подобная структура образовательной составляющей кадрового состава вполне отвечает специфике деятельности Учреждения, однако вызывает сомнение следующие обстоятельства административно-управленческий блок

должен иметь априори высшее образование таких 21 человек, педагогический персонал в Учреждении представлен 52 штатными единицами, с нашей точки зрения 80% данной категории персонала должны иметь высшее образования – это 42 человека, медицинский персонал представлен численностью в 12 человек, из них 8 должны иметь высшее образование. Таким образом, исходя из представленной выше аргументации, высшим образованием в учреждении должны обладать 102 человека, а по факту имеет всего 60 человек. Необходимо обеспечить уровень должного образования 42 штатным единицам;

- основной удельный вес в структуре персонала во всем исследуемом периоде принадлежит хозяйственным службам, на втором месте по численности находится педагогический состав – рисунок 14.

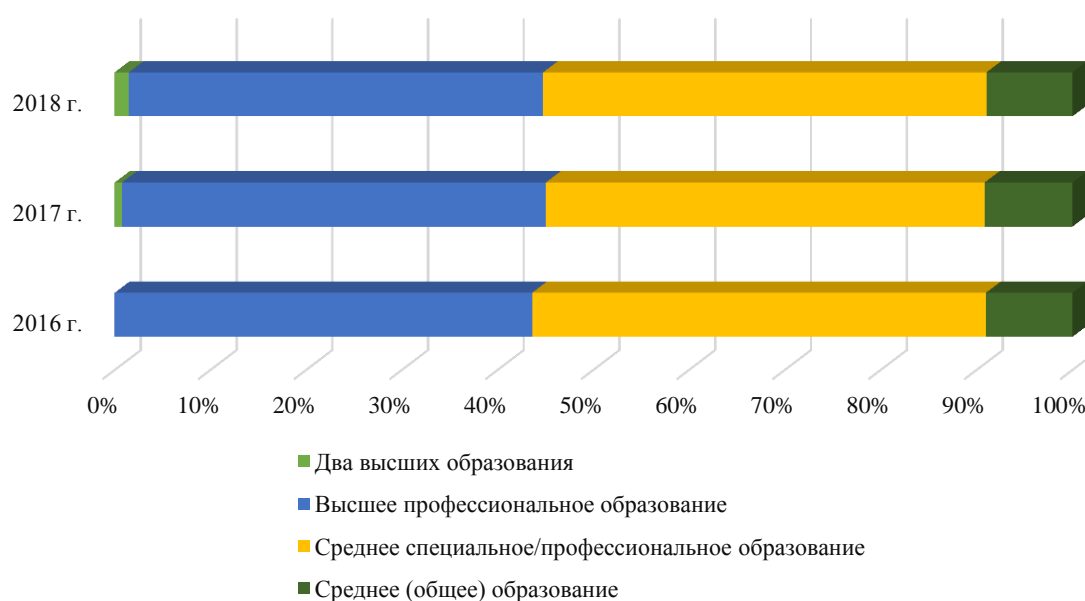


Рисунок 14 – Структура уровня образования персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг., %

Возрастная структура персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Возрастная структура персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм, чел.	Темп прироста (убыли), %
1. Количество сотрудников до 30 лет	7	6	7	0	0,00
2. Количество сотрудников от 30 до 50 лет	80	80	81	1	1,25
3. Количество сотрудников от 50 до 60 лет	47	45	46	-1	-2,13
3.1 Количество женщин старше 55 лет	44	42	42	-2	-4,55
3.2 Количество мужчин старше 60 лет	3	3	4	1	33,33
4. Всего	133	131	134	1	0,75

Согласно данным таблицы 9 нами получены следующие выводы:

- число молодых специалистов в учреждении в исследуемом периоде осталось неизменным – 7 человек;
- число сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет возросло на 1,25%;
- негативным фактором считаем достаточно большое количество лиц предпенсионного возраста вовлеченных в деятельность учреждения, так к началу исследуемого периода их число составляло 47 чел. (35% от общей численности персонала), а концу 2018 г. их численность составила 46 чел. (34,3%).

В связи с увеличением пенсионного возраста в нашей стране сокращения данной категории кадрового состава не планирует в ближайшее время. Встает вопрос на сколько компетентны данные люди, если заняты в педагогической деятельности и не консервативны к применению инновационных практик в своей работе – рисунок 15.

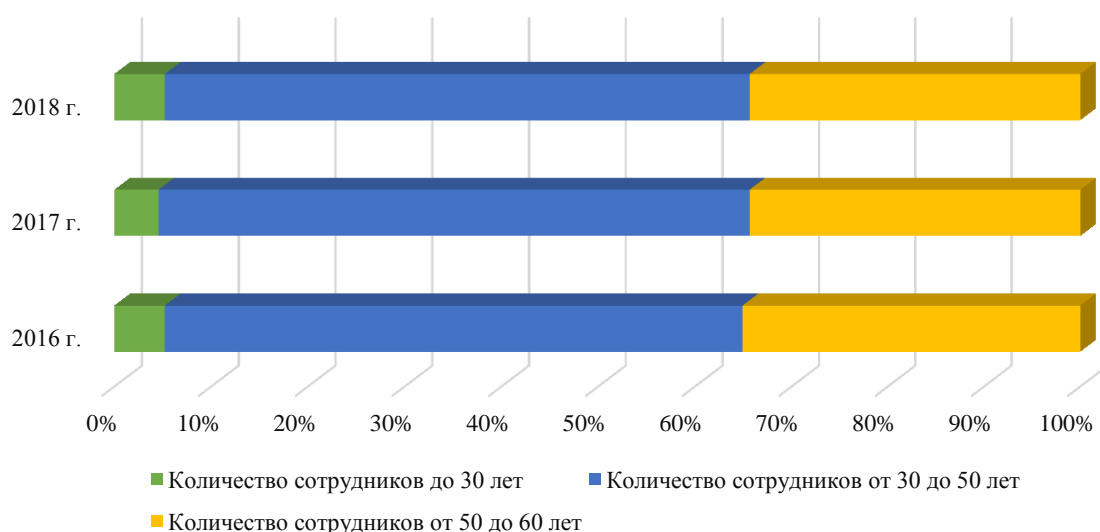


Рисунок 15 – Структура персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг. по возрастному критерию, %

Считаем крайне необходимым вести практику в Учреждении по привлечению молодых специалистов. С молодыми специалистами приходят инновационные методы в образование, внедрение зарубежных практик в деятельность. Структура персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» по гендерному признаку за 2016-2018 гг. представлена на рисунке 16.

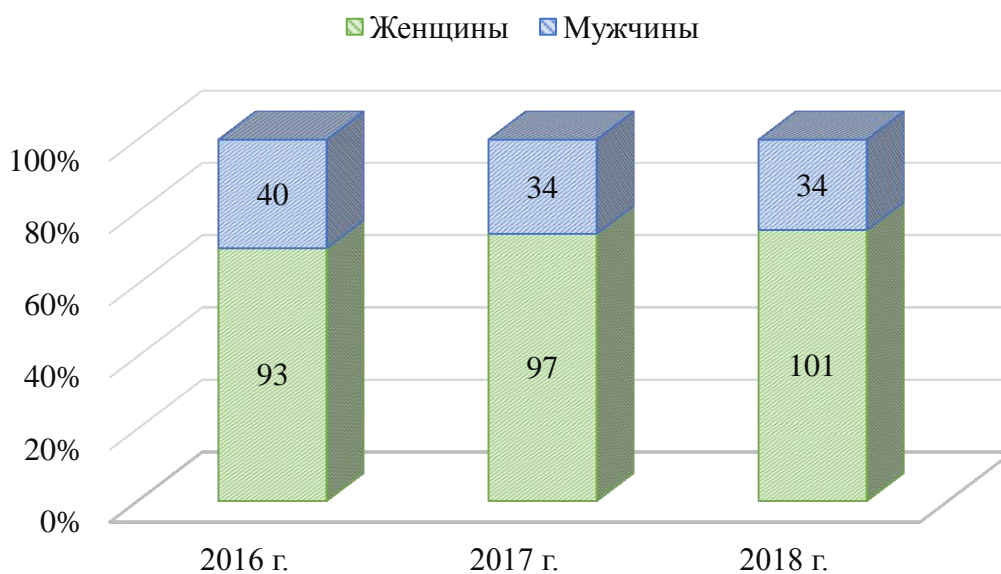


Рисунок 16 - Структура персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» по гендерному признаку за 2016-2018 гг., % (чел.)

Согласно данным рисунка 16 наибольший удельный вес в структуре персонала принадлежит женскому полу, причем к концу 2018 года отмечается рост числа женщин в Учреждении. Квалификационные категории педагогического и медицинского персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Квалификационные категории педагогического и медицинского персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг., чел.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм, чел.
1	2	3	4	0
1. Социальные психологи	7	7	7	0
1.1 высшая категория	1	1	1	-1

1.2 первая категории	3	3	2	1
1.3 вторая	3	3	4	1
2. Педагоги-психологи	2	2	3	0
2.1 высшая категория	1	1	1	0
2.2 первая категории	1	1	1	1
2.3 вторая	0	0	1	0
3. Учителя-логопеды	2	2	2	0
3.1 высшая категория	1	1	1	0
3.2 первая категории	1	1	0	-1
3.3 вторая	0	0	1	1
4. Учителя-дефектологи	1	1	1	0
4.1 высшая категория	1	1	1	0

## Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
4.2 первая категории	0	0	0	0
4.3 вторая	0	0	0	0
5. Педагоги	41	40	39	-2
5.1 высшая категория	3	5	12	9
5.2 первая категории	21	18	16	-5
5.3 вторая	5	10	4	-1
5.4 без категории	12	7	7	-5
6. Медицинский персонал	10	9	12	2
6.1 высшая категория	1	1	1	0
6.2 первая категории	2	2	2	0
6.3 вторая	2	2	2	0
6.4 без категории	5	4	7	2
5. Всего	53	52	52	-1

Согласно данным таблицы 10 нами получены следующие результаты:

- численность педагогических работников без категории в исследуемом периоде снизилась, но тем не менее имеется 7 педагогов на конец 2018 г. не имеющих категорию;

- возросло число медицинских работников не имеющих квалификационную категорию, что является негативным фактором в кадровой политике Учреждения.

Методическая работа с персоналом ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Методическая работа с персоналом ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг.

Вид методической работы	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл.
1. Работа с молодыми специалистами	2	1	1	-1
2. Повышение профессионального мастерства педагога-психолога: курсы повышения квалификации	2	1	0	-2
3. Повышение профессионального мастерства педагога-психолога: участие в городских и областных совещаниях, семинарах и конференциях	18	16	15	-3
4. Всего	22	18	16	-6

Согласно данным таблицы 11, считаем, что за 2016-2018 гг. методическая работа с персоналом проводится не на должном уровне к тому же отмечается снижение численности организационных мероприятий на 6 штук за три года.

В 2018 году педагогов-психологов целью своей работы ставило



совершенствование уровня профессионального мастерства в области развивающей, просветительской, консультативной профилактической работы с детьми и педагогическим коллективом учреждения.

В ходе работы МО было проведено 4 плановых заседания, на которых рассматривались вопросы реализации различных направлений работы психологов, анализировались результаты работы с точки зрения эффективности решения возникающих трудностей. В течение года всеми педагогами-психологами были проведены открытые развивающие занятия и тренинги.

Педагоги-психологи А.В. Портнов и Т.В. Володина приняли заочное участие в работе всероссийской научно-практической конференции «Образование и здоровье» выступив с докладом на тему «Формирование потребности в здоровом образе жизни у детей дошкольного возраста». По результатам работы конференции планируется издание сборников статей. А также обобщили опыт работы по темам: «Методы и приемы снижения агрессивного поведения у подростков». 2018 году педагоги-психологи повысили свой профессиональный уровень, посетив обучающие семинары различной направленности. Методическая работа осуществлялась по следующим направлениям:

- Подготовка к тренингам, практическим занятиям, консультациям;
- Разработка информационно-просветительских занятий, выступлений на родительских лекториях;
- Посещение мастер-классов и семинаров в целях самообразования.

Педагогический коллектив ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» в 2016-2018 годах, используя профессиональный и творческим потенциал учреждения, работая в режиме развития и находясь в постоянном поиске, проделал большую работу, о чем свидетельствуют результаты по всем направлениям деятельности.

Деятельность учреждения была направлена на содержание и уход воспитанников, их подготовку к самостоятельной жизни и социализации. Педагоги осознают подготовку воспитанников к самостоятельной жизни в

социуме, как основную задачу. Педагогический коллектив работал над формированием полноценной личности ребенка, позитивных представлений о семье, семейных традициях. И как результат, подростки стали более осмысленно и откровенно анализировать свою позицию, свои жизненные планы, личные качества. Наблюдается положительная динамика роста степени и дисциплинированности воспитанников по отношению к учебной деятельности что подтверждается мониторингом успеваемости. Большая работа по этому направлению была проделана на повышение качества обучения и воспитания.

Целенаправленная работа педагогов по профилактике правонарушений, преступлений и самовольных уходов воспитанников позволила улучшить результаты в работе с воспитанниками «группы риска», но несмотря на это правонарушения имели место быть. В течение года на совещаниях при директоре рассматривались вопросы организации жизнедеятельности: об организации питания в детском доме; о предупреждении детского травматизма; о подготовке учреждения к зимнему сезону; о санитарно-гигиеническом состоянии учреждения; вопросы организации воспитательной и образовательной деятельности; о проведении каникулярного времени, о проведении плановых мероприятий. На еженедельных совещаниях при заместителе директора анализировались проведённые в СРЦН мероприятия, рассматривались вопросы по нравственному, эстетическому, патриотическому, правовому воспитанию, по профилактике правонарушений, по развитию индивидуальных способностей воспитанников; обсуждались вопросы реализации профилактических мероприятий по формированию здорового образа жизни воспитанников; проводилась оценка качества воспитательной работы в группах, подводились итоги учебной деятельности по четвертям; проводился анализ выполнения плана мероприятий, подводили итоги проверки личных дел и диагностики вновь поступивших воспитанников; учебной деятельности. Обсуждались и вопросы теории воспитательной работы «Развитие познавательных способностей воспитанников через проектную деятельность», «Использование новых педагогических технологий при

организации самоподготовки»; «Создание развивающей среды как условие развития творческих способностей воспитанников и социализации в современных условиях жизни», «Повышение педагогического мастерства – главный аспект педагогической деятельности». Поднимались вопросы самообразования педагогов: – «Воспитание толерантности как один из путей создания комфортной психологической среды в детском коллективе»; «Формирование навыков ЗОЖ у воспитанников»; «Роль компьютерных технологий в развитии личности подростка». Доказала свою действенность такая форма организации работы как психолого-медико-педагогический консилиум, на котором обсуждались вопросы планирования коррекционно-реабилитационной работы, а также результативность работы, что позволило отследить эффективность процесса реабилитации в целом.

Динамику развития коллектива, установление причин достижения или неуспеха отражал внутренний контроль, который велся согласно плану по следующим направлениям: эффективности работы педагогов, материально-техническое обеспечение учебно-воспитательного процесса, защита социальных гарантий воспитанников, методическая, учебно-воспитательная работа, состояние санитарно-гигиенического режима и охрана труда. Итоги контроля оформлялись в виде справок и озвучивались на совещаниях при директоре, производственных совещаниях. Внутренний контроль позволил выяснить реальную картину состояния учебно-воспитательной работы учреждения, выявить факторы, негативно влияющие на жизнедеятельность, принять управленческие решения, позволяющие решать выявленные проблемы.

Все намеченные контрольные мероприятия выполнены. Формы и методы контроля соответствуют задачам, которые ставил педагогический коллектив СРЦН. В целом система воспитательной работы за отчетный год велась в соответствии с целями и задачами, заявленными в нормативных документах учреждения. Анализирую выполнение поставленных целей, можно сказать, что педагогический коллектив справился с решением поставленных на год задач.

В завершении настоящего параграфа магистерской диссертации отметим

следующие проблемы, выявленные нами в результате анализа количественных и качественных характеристик персонала: нехватка штатной численности персонала; дефицит медицинского и педагогического персонала; методическая работа с персоналом проводится не на должном уровне; требуется повышение квалификации и образования персонала в числе 42 штатных единицы; необходимо привлечение в деятельность Учреждения молодых специалистов.

### 2.3 Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Рассмотрим такой важный показатель управления трудовыми ресурсами организации – как уровень оплаты труда, который с нашей точки зрения относится к числу тех показателей, что характеризуют эффективность управления любой компании – таблица 12.

Таблица 12 – Показатели, характеризующие оплату труда в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл.
1. Заработная плата, руб.	34829844,4	34829844	34849858	20014,01
2. Начисления на выплаты по оплате труда, руб.	10485310,5	10475473	10454958	-30353,02
3. Пособия по социальной помощи, руб.	0	0	0	0
4. Всего персонала, чел.	133	131	134	1
5. Средняя заработная плата в Учреждении, руб.	21823,21	22156,39	21672,80	-150,41
6. Средняя заработная плата по Самарской области [60, 63, 64], руб.	34701	36519	32852	-1849
7. Средняя заработная плата работников бюджетной сферы по Самарской области [16, 17, 65], руб.	25798,2	21900	27913,6	2115,4

Согласно данным таблицы 12 нами получены следующие выводы:

- в 2016 г. средняя заработная плата персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» намного ниже средней заработной платы по Самарской области и по бюджетному сектору;

- в 2017 г. ситуация в Учреждении с заработной платой персонала немного улучшилась, так она ниже средней заработной платы по региону, но выше

средней заработной платы в бюджетном секторе;

- в 2018 г. средняя заработная плата персонала Учреждения ниже средней заработной платы как по региону, так и по бюджетному сектору Самарской области.

Премирование по итогам работы может осуществляться по итогам работы за определенный период времени (квартал, год) в случае достижения работником высоких производственных показателей труда при одновременном безупречном выполнении трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором.

Общим критерием оценки качества и результатов труда для всех сотрудников Учреждения, должности которых указаны в Положении о премировании персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония», является отсутствие нарушений трудовой дисциплины и профессиональной этики, соблюдение норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, сохранность материальных ценностей.

«Стоимость» общего критерия 3 балла. Остальные 7 баллов определяются в соответствии с критериями премирования, установленными в Положении о премировании персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония». Баллы, полученные сотрудниками Учреждения за каждый показатель премирования за определенный период времени (квартал, год), суммируются. Учет полученных баллов ведется директором, заместителями директора, главным бухгалтером, заведующими отделениями (социально-правовой помощи, по воспитательной работе, оказания психологических и педагогических услуг), врачом-педиатром.

При наличии экономии фонда оплаты труда в учреждении всем работникам учреждения, занимающим должности в соответствии со штатным расписанием, для которых работа в учреждении является как основной, так и по совместительству, может выплачиваться единовременная премия за выполнение особо важных и срочных работ (далее - единовременная премия).

Размер единовременной премии может устанавливаться как в абсолютном размере, так и в процентном отношении к должностному окладу (окладу), без

учета других надбавок и доплат. Единовременная премия производится на основании приказа директора Учреждения, на основании служебной записки.

Примеры критериев оценки качества и результатов труда персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» проиллюстрированы в Приложении Б.

Анализ показателей премирования основных специалистов, ответственных за построение механизма управления персоналом (специалист по кадрам и инспектор по кадрам), показал привязку к стандартным документальным процедурам – своевременное оформление, хранение документации и публикация вакансий. Отсутствует уклон на человеческими ресурсы – мониторинг профессиональной составляющей, проведение тренингов, внедрение передовых практик в технологии управления персоналом.

Вызывает полное недоумение за какие заслуги данные специалисты в принципе должны получать премию – выполняя свои основные должностные обязанности, которые они должны итак выполнять согласно Положению об отделе кадров. Пример оценочного листа представлен в Приложении В.

С каждым работником ГКУ СО «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» заключается трудовой договор, пример, которого представлен в Приложении Г. В нем подробно фиксируются все трудовые обязанности сотрудника, права и прочие условия его профессиональной деятельности. Динамика коэффициента текучести персонала ГКУ СО «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Динамика коэффициента текучести персонала ГКУ СО «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Ас. откл.
1. Принято, чел.	10	16	14	4
2. Уволено (по собственному желанию), чел.	26	18	11	-15
3. Всего персонала, чел.	133	131	134	1
4. Коэффициент текучести кадров, ед.	0,20	0,14	0,08	-0,1

Положительным фактором является снижение коэффициента текучести персонала в исследуемом периоде.

Нами также были проанализированы данные из отчета Общественного совета по результатам независимой оценки качества работы ГКУ СО «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» за 2018 г. Данные о качестве работы специалистов центра представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Данные о качестве работы специалистов ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Показатель	Оценка
1. По Вашему мнению, насколько достаточно уделяется внимания клиентам центра?	10 баллов
2. Удовлетворяют ли вас условия (конфиденциальность, график посещений, сроках предоставления услуг, оперативное решение вопросов, помещение, имеющееся оборудование) предоставления социальных услуг? Вам здесь комфортно?	100%
3. Степень внимания специалистов организации к своим клиентам (баллы)	10 баллов
4. Удовлетворенность условиями (помещение, имеющееся оборудование, мебель, мягкий инвентарь, хранение личных вещей, порядок оплаты, конфиденциальностью, график посещений, сроках предоставления услуг, оперативное решение вопросов и т.п.) предоставления социальных услуг	100%

Исходя из наблюдения, которое провел общественный совет и специалисты, насколько достаточно уделяется внимания клиентам центра, было выставлено 10 баллов. При ответе на вопрос о комфортности пребывания в учреждении положительных ответов 100%.

Данные оценки свидетельствуют о качестве работы персонала организации. Данные оценки деятельности по критерию «Доброжелательность, вежливость и компетентность работников организации» представлены в таблице 15.

Респонденты при оценке учреждения по данному критерию достаточно высоко оценивают общечеловеческие качества работников ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» - 96%. Компетентность и профессионализм сотрудников респонденты оценили на 100%.

Таблица 15 - Данные оценки деятельности по критерию «Доброжелательность, вежливость и компетентность работников организации»

Показатель	Оценка
1. Как Вы оцениваете общечеловеческие качества (доброжелательность, вежливость, внимательность) людей, которые Вам оказывают помощь в этом учреждении?	96%
1.1 Высоко	52%
1.2 Скорее высоко	44%
2. В целом, как Вы оцениваете компетентность, профессиональные умения специалистов, которые оказывают Вам необходимую помощь в этом учреждении?	100%
2.1 Высоко	52%
2.2 Скорее высоко	48%

Для оценки работы учреждения по показателю: число обоснованных жалоб, членам Совета был предоставлен журнал отзывов и предложений получателей услуг, в котором клиенты оставляли положительные отзывы, жалоб на учреждение не поступало. При оценке учреждения по показателю: доля получателей услуг, охваченных социальными услугами в соответствии с индивидуальными программами реабилитации, от общего числа получателей услуг, был изучен журнал лиц, пребывающих в учреждении, дела, проведены беседы с клиентами учреждения. На основе проделанной работы был сделан вывод, что все клиенты учреждения охвачены государственными услугами в соответствии с индивидуальными программами комплексной реабилитации.

По итогам проведенной работы по независимой оценке качества работы ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» Общественный совет оценил работу персонала учреждения отлично, самого же учреждения - удовлетворительно.

Анализ материалов сайта ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» из представленных документов позволяет выделить следующее: основные мероприятия в Учреждении за 2016-2018 гг. по улучшению условий труда – это замена ламп. Нет утвержденной стратегии развития персонала, отсутствует полноценная оценка условий труда. В рамках настоящего исследования нами был проведен социологический опрос служащих ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония». В опросе приняли участие 59 женщин и 61 мужчина, всего



120 человек. Средний возраст 38 лет. Средний стаж работы 3,5 года. Анализ проявлений негативных факторов в социальной среде показал, что проблемы, связанные с низким уровнем профессионализма специалистов, незначительны, но они составляют значительную часть проблемной области (24% респондентов), а 20% респондентов отметили низкую осведомленность о проблемах, связанных с областью профессиональной компетенции (таблица 16). Следует отметить, что 50% сотрудников отметили возможность использования своей позиции для получения прибыли среди негативных факторов, которые происходят в анализируемой профессиональной среде.

Таблица 16 - Оценка распространенности в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» негативных факторов

Негативные факторы	Значитель но распространено	Встреч ается	Встреч ается очень редко	Отсутс твует
1. Бюрократизм	42,4	33,2	12,4	12,0
2. Несогласованность действий внутри организации	35,6	39,6	13,6	11,2
3. Противоречивость требований к оформлению документации	30,4	46,4	16,4	6,8
4. Волокита	29,6	44,0	17,2	9,2
5. Непрофессионализм	24,4	51,2	19,2	5,2
6. Безответственное отношение к своим должностным обязанностям	22,8	50,8	21,6	4,8
7. Отсутствие принципиальности	20,4	50,0	18,8	10,8
8. Слабая информированность по вопросам, соприкасающимся с зоной компетенции	20,0	46,4	20,0	13,6
9. Безразличное, неуважительное отношение к коллегам	18,8	50,0	23,6	7,6
10. Стремление использовать должностное положение в корыстных целях	13,6	49,6	23,6	13,2
11. Грубость и неуважение в обращении с коллегами	9,2	54,8	29,6	6,4

Примечание: итоговая цифра превышает 100%, так как респондент мог выбрать несколько вариантов ответов.

Негативными факторами были бюрократия, несоответствия внутри организации и другие негативные факторы. Грубость и неуважение к сотрудникам отметили 55% респондентов. Необходимо декларировать корпоративный этический кодекс. Были определены три основные характеристики, имеющие важнейшее значение для развития карьеры: профессионализм, честность и инициативность. Профессионализм, по мнению работников ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» краю, является важнейшей личностной характеристикой, способствующей карьерному

продвижению. Более половины респондентов в 2018 г. высоко оценили влияние инициативности и исполнительности (таблица 17).

Таблица 17 - Оценка влияния личностных характеристик работника на его продвижение по карьерной лестнице

Личностные характеристики, влияющие на продвижение по карьерной лестнице	Да, безусловно	Отчасти	Нет	Затруднились с ответом
1. Профессионализм	69,2	24,8	4,8	1,2
2. Инициативность	65,6	28,4	4,4	1,6
3. Исполнительность	63,6	25,6	8,8	2,0
4. Стремление к лидерству	52,4	30,8	12,0	4,8
5. Клиентоориентированность	52,0	35,2	8,4	4,4
6. Служебное бескорыстие	46,0	34,4	15,2	4,4
7. Дружелюбное отношение к коллегам	44,4	32,0	18,4	5,2
8. Родственные связи и личная преданность начальству	41,6	31,6	15,6	11,2
9. Принятие на себя ответственности	32,4	26,0	33,6	8,0
10. Постоянное самосовершенствование	28,8	38,4	26,0	6,8
11. Добросовестное исполнение обязанностей	22,0	34,0	24,4	19,6

Примечание: итоговая цифра превышает 100%, так как респондент мог выбрать несколько вариантов ответов.

Этот фактор выходит за рамки важности таких характеристик, как ответственность, самосовершенствование и сознание в профессиональном развитии. Мнения и предложения самих работников ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» по улучшению качества их профессиональной деятельности были обобщены в таблице 18.

Таблица 18 - Мнения и предложения самих работников ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» по улучшению качества их профессиональной деятельности

Перечень мер	%
1. Увеличение заработной платы персонала	69,6
2. Повышение статуса и престижа социальной службы	60,4
3. Совершенствование нормативной базы	49,6
4. Развитие профессионального потенциала сотрудников	33,6
5. Совершенствование работы по подбору кадров	32,4
6. Улучшение стиля руководства в коллективах	22,4
7. Расширение баз данных и взаимоувязывание их с базами данных других организаций	22,4
8. Улучшение социально-психологической атмосферы в коллективе	18,4
9. Продолжение совершенствования систем образования	16,8
10. Проведение регулярных тренингов персонала	15,6
11. Продолжение совершенствования систем электронного документооборота	11,6
12. Усиление гласности работы Учреждения	8,0
13. Усиление информационной работы с населением	8,0

Примечание: итоговая цифра превышает 100%, так как респондент мог выбрать несколько

вариантов ответов.

Первое место заняли предложения по повышению заработной платы, второе - повышение статуса и престижа работника, третье - совершенствование нормативно-правовой базы и развитие профессиональных навыков работников (34% опрошенных).

Повышению профессиональных навыков и компетентности способствует непрерывная подготовка персонала в различных формах, например, в форме регулярного обучения (по просьбе 16% респондентов).

ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Оценка удовлетворенности работников ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» условиями труда на рабочем месте, %

Аспекты профессиональной деятельности	В основном удовлетворяет	В основном не удовлетворяет	Загруднились с ответом
	%		
1. Ясность структуры соподчиненности	76,0	16,4	7,6
2. Взаимоотношения с непосредственным начальником	73,6	20,8	5,6
3. Возможность профессионального роста	73,2	19,6	7,2
4. Социально-психологический климат в коллективе	72,0	24,0	4,0
5. Возможность самосовершенствования в профессиональной области	70,0	22,4	7,6
6. Техническая оснащенность труда	66,4	30,0	3,6
7. Режим труда	66,0	27,2	6,8
8. Уровень защищенности от давления со стороны клиентов	50,4	36,4	13,2
9. Уровень оплаты труда	42,4	45,6	12,0
10. Организация труда, равномерность загрузки	42,0	50,4	7,6

Примечание: итоговая цифра превышает 100%, так как респондент мог выбрать несколько вариантов ответов.

Сильной стороной своей профессиональной деятельности сотрудники считают хорошую внутреннюю коммуникацию: 76% респондентов в основном удовлетворены прозрачностью структуры отчетности, 74% - отношениями с руководством, 73% - возможностями профессионального развития и 70% - возможностями самосовершенствования в профессиональной среде.

Таким образом, в завершении настоящего параграфа выделим ключевые проблемы управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»:

- средняя заработная плата персонала ниже среднеотраслевого значения по Самарской области;

- премирование педагогического состава и отдела кадров складывается из показателей, характеризующие их основные профессиональные обязанности и задачи, считаем такой подход не совсем рациональным для мотивации персонала к более результативной деятельности;

- нет утвержденной стратегии развития персонала, отсутствует полноценная оценка условий труда;

- проявление в ходе профессиональной деятельности грубости и неуважительного отношения к коллегам отметили 55% респондентов.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации выделим ключевые тезисы по проведенному исследованию качества и эффективности управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

Государственное казенное учреждение Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» является государственным специализированным учреждением, обеспечивающим временное нахождение и оказание социально-бытовых, социально-медицинских, социально-педагогических, социально-психологических, социально-правовых, социально-трудовых и иных социальных услуг переданным под надзор социально-реабилитационного центра детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, а также детям, имеющим законных представителей, но переданных ими в социально-реабилитационный центр, в связи с трудной жизненной ситуацией, в возрасте от 3 до 18 лет.

На базе ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» в 2016-2018 гг. проводились консультации для сотрудников как индивидуальные, так и в форме методических объединений и тематических мастер-классов. Например, «Профессиональное выгорание педагогов. Практический инструментарий», «Алгоритм разработки социальных проектов», «Технология социального проектирования как средство комплексной реабилитации несовершеннолетних

асоциального поведения», «Индивидуальный образовательный маршрут педагога как средство подготовки к аттестации».

Консультирование сотрудников СРЦН «Гармония» были направлены:

- в первую очередь, на оказание комплексной поддержки для воспитанников центра;
- второе - на поддержание и улучшение собственного эмоционального и психического самочувствия, профилактику синдрома «эмоционального сгорания», снижение негативных переживаний, ознакомление с техниками самоуправления и саморегуляции.

За 2016-2018 гг. педагоги-психологи своевременно предоставляли необходимые документы в различные инстанции, сотрудничали с психолого-медико-педагогической комиссией по вопросам обучения детей, осуществляли взаимодействие с детским психиатром, предоставляли характеристики на детей по запросу судов и органов опеки и попечительства. Благодаря взаимодействию с медицинскими и образовательными учреждениями различного уровня, занимающимися проблемами детства и оказывающими помощь в различных вопросах, мы имеем полную объективную информацию о каждом ребенке и его семье, принимаем активное участие и стремимся к положительным изменениям в судьбе каждого воспитанника. В 2019 году работу психолого-педагогической службы планируем направить на дальнейшее содействие полноценному психическому и личностному развитию детей на всех возрастных этапах, интеграции воспитанников.

Отметим следующие проблемы, выявленные нами в результате анализа управления персоналом Учреждения за 2016-2018 гг.:

- нехватка штатной численности персонала;
- требуется повышение квалификации и образования персонала в числе 42 штатных единицы;
- необходимо привлечение в деятельность Учреждения молодых специалистов;
- неэффективная система премирования;

- средняя заработная плата персонала ниже среднеотраслевого значения по Самарской области;

- нет утвержденной стратегии развития персонала, отсутствует полноценная оценка условий труда;

- проявление в ходе профессиональной деятельности грубости и неуважительного отношения к коллегам отметили 55% респондентов – необходимо создать Кодекс корпоративного поведения.

Проектные решения по устранению имеющихся проблем в управлении персоналом Учреждения будут рассмотрены нами в следующей главе магистерской диссертации.

### 3. Направления совершенствования управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

#### 3.1 Формирование эффективной системы мотивации трудовых ресурсов в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

В настоящем параграфе рассмотрим формирование эффективной системы мотивации трудовых ресурсов в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

Составим схему решения проблем управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» – рисунок 17.



Рисунок 17 - Совершенствование управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

В настоящем параграфе рассмотрим формирование эффективной системы мотивации персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

Анализ должностных обязанностей инспектора и специалиста по кадровым вопросам позволил нам выявить дублирование функций и полное отсутствие инновационных практик в управлении персоналом. Поэтому нами предлагается заменить специалиста отдела кадров HR-менеджером, причем пригласить его на условиях аутсорсинга.

Аутсорсинг HR – отдела. На практике это крайне редко из-за его радикальной ориентации. Не все компании примут решение о передаче «во вне» всех основных процессов управления персоналом: подбор персонала, повышение квалификации персонала, управление заработной платой. Этот вариант в основном характеризуется наймом персонала, при этом часть сотрудников компании включена в субподрядную компанию, которая самостоятельно подбирает сотрудников и отвечает за все процессы, связанные с ними [57, с. 158].

Анализ сайтов компаний, занимающихся кадровым сервисом показал, что средняя заработная плата специалиста в месяц составляет 24000 руб. Учитывая штат компании примем среднюю занятость специалиста на половину рабочей ставки.

Выплаты в фонды социального страхования нами не берутся в учет. В этом есть преимущество аутсорсинга персонала, все отчисления за него уплачивает управляющая компания.

Тогда годовой объем затрат на услуги менеджера по персоналу составит: 12 тыс. руб.  $\times 12 = 240$  тыс. руб. Специалист отдела кадров ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» получает заработную плату 25600, что в год составляет –  $25,6 \times 12 = 307,2$  тыс. руб.

Экономия от аутсорсинга составит:  $307,2 - 240 = 67,2$  тыс. руб.

Отметим также очевидную экономию на следующих моментах:

- специалист проведет с управляющим блоком следующие тренинги: отработка рабочих ситуаций и кейсов, формирование эффективного стиля



управления, управленческий цикл и основные функции управленца, установки и стереотипы по отношению к подчиненным и др.

- с рабочим персоналом необходимо провести также ряд семинаров и тренингов: командообразование, тимбилдинг, управление эмоциями, тайм-менеджмент, тренинги по личной эффективности, деловые игры и тренинги против выгорания педагогических работников и др.;

- специалист выберет и согласует эффективную систему оплаты труда, построенную на основе технологии КРІ или системы грейдов (система материальной мотивации персонала, позволит повысить уровень заработной платы специалистов), то есть оплата туда будет состоять не из фиксированного оклада и премий – за выполнение своих и без того прописанных обязанностей, а складываться и ряда показателей - результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту, внедрение инновационных практик, повышение квалификации, число жалоб, участие в адаптации новых сотрудников, наставничество и др.;

- специалист разработает и утвердит кодекс корпоративной этики/поведения;

- специалист совместно с административно-управляющим персоналом составит стратегию развития персонала на ближайшую перспективу;

- специалист разработает план корпоративных мероприятий и проконтролирует качество их проведения (примерный план нами уже предложен в настоящей работе);

- специалисту также необходимо разработать и утвердить положение о поиске, подборе и найме персонала, часть методик нами уже определена в рамках настоящего исследования;

- специалист будет также отвечать за формирование института наставничества в Учреждении;

- специалист также должен создать механизм и отработать его касательно набора новых специалистов на вакантные должности компании.

Перечень задач может быть расширен по ходу развития компании.

Определим сразу возможный рост заработной платы специалистов при внедрении инновационной системы оплаты труда (полагается, что совокупность всех индикаторов будет составлять среднюю заработную плату в Самарской области в бюджетной сфере).

$(27913,6-21672,8) \times 165 \times 12=12356784$  руб. (без учета специалиста по кадрам, с учетом полной штатной численности персонала).

Расходы учреждения на оплату труда вырастут на 12356784 руб.

Отчисления в социальные фонды возрастут на:  $27913,6 \times 165 \times 12 \times 0,3-10454958=16580678,4-10454958=6125720,4$  руб.

Составим план мероприятий по формированию системы нематериального стимулирования персонала – таблица 20.

Таблица 20 – План мероприятий по формированию системы нематериального стимулирования персонала в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Мероприятие	Комментарий
1	2
1. Организация обратной связи подчиненный – руководитель	Руководству компании необходимо получать объективную информацию о том, как сотрудники относятся к условиям труда, как они оценивают профессиональное обучение на предприятии, как они оценивают перспективу карьерного роста. Это необходимо для развития системы мотивации и принятия правильных управленческих решений. Получать такую информацию помогают методы обратной связи с персоналом. Сущность метода. На видном месте вывешивается ящик, в который сотрудникам предлагается бросать письма с предложениями по улучшению условий труда, отношений в коллективе, деятельности компании в целом, а также откровенными рассказами «о наболевшем». В большинстве случаев работникам гораздо проще доверить свои соображения бумаге, чем излагать их руководителю с глаза на глаз. Еще одно достоинство метода - он является «долгоиграющим», ведь ящик может висеть в компании постоянно. Реализация данного метода позволит проводить опросы среди персонала на предмет потребностей в обучении, учитывать личные инициативы сотрудников в выборе направлений обучения. Непременным условием эффективности данного метода является наличие обратной связи. Ответы на вопросы персонала, предложения и пр. должны быть оформлены руководством в форм отчета и могут вывешиваться на доске рядом с ящиком сбора информации.
2. Признание сотрудника как личности	поздравление с днем рождения, юбилеем, проявление соболезнования, проводы на заслуженный отдых, поощрение и развитие творческих способностей сотрудников, создание кодекса корпоративной этики, создание стратегии развития персонала на ближайшую перспективу.
3. Организация торжественных мероприятий	Корпоративный праздник Новый год, 8 марта, 23 февраля, профессиональный праздник – день социального работника
4. Корпоративные мероприятия «Работа и спорт»	Выезд на лыжную базу, коллективное посещение бассейна, организация футбольных, волейбольных, баскетбольных турниров, коллективное катание на катке и т.д.

1	2
5. Доска почета	Доски почета разделяются на 2 вида: - Доска почета предприятия; - Доски почета подразделений. В свою очередь, каждая из досок почета может отображать информацию за различные периоды, например, за весь год, либо за определенный квартал года. Информация о сотрудниках предприятия, размещенных на досках почета, включает следующую информацию: - Ф.И.О. сотрудника; - Подразделение сотрудника; - Должность сотрудника; - Наименование заслуги.
6. Блиц-опросы	Блиц-опросы представляют собой механизм микро-интервьюирования сотрудников предприятия посредством выбора заранее определенных ответов на поставленные вопросы. Блиц-опрос может быть анонимным, в этом случае доступны результаты голосования только в процентном соотношении, так и не анонимным, в этом случае видно кто как голосовал.

Составим примерную схему расходов по формированию системы нематериального стимулирования персонала в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» - таблица 21.

Таблица 21 – Смета расходов на корпоративные мероприятия

Статья расходов	Расчет	Итого, тыс. руб.
1. Корпоративный праздник «День рождения компании»	Средний чек на человека 350 руб. (с вероятностью присутствия члена семьи) × 332 чел. Единоразово.	116,2
2. Корпоративный праздник «Новый год»	Средний чек на человека 350 руб. (с вероятностью присутствия члена семьи) × 332 чел. Единоразово. Подарки 200 руб. × 166 человек	149,4
3. Корпоративный праздник «8 марта»	Средний чек на человека 300 руб. (с вероятностью присутствия члена семьи) × 332 чел. Единоразово. Подарки 200 руб. × 130 человек	142,2
4. Корпоративный праздник «23 февраля»	Средний чек на человека 300 руб. (с вероятностью присутствия члена семьи) × 332 чел. Единоразово. Подарки 200 руб. × 36 человек	123,4
5. Дни рождения	Средний подарок стоимостью 1000 × 166 человек	166
6. Работник месяца	Средний подарок стоимостью 500 × 12 месяцев	6
7. Корпоративные мероприятия «Работа и спорт»	Средний чек 300 рублей × 2 число мероприятий в год × 166 человек	99,6
8. Иные непредвиденные/внеплановые расходы	проявление соболезнования, проводы на заслуженный отдых, поощрение и развитие творческих способностей сотрудников	50
9. Итого		852,8

Таким образом, расходы на организацию корпоративных мероприятий в год в среднем составят 852,8 тыс. руб.

Виды и формы нематериальной мотивации в рамках единой системы мотивации в организации должны постоянно развиваться и

совершенствоваться. Внимание и уважение к людям, с учетом их потребностей и интересов, способствует профессиональному развитию социального работника. Сотрудники, которые убеждены, что они необходимы для своей организации, будут выполнять свои задачи намного лучше.

Программы по управлению персоналом направлены на обучение и мотивацию персонала в соответствии с требованиями, предъявляемыми к специалистам. Основной целью программ является повышение эффективности работы. Профессия социального работника очень интересная, а главное — нужная. Но жить на зарплату социального работника означает практически примкнуть к числу нуждающихся, в отличие от Запада, где эта профессия в рейтинге самых престижных и стоит третья по счёту после врача и юриста.

Раз в месяц рекомендуется проводить мастер-классы: сотрудник рассказывает о своих находках на работе и в жизни.

В роли ведущего выступает кто-то из сотрудников, которому есть что рассказать — поделиться своим небольшим открытием, изобретением. Не важно, в какой сфере — на работе или в личной жизни. Ведущие мастер-класса должны тщательно описывать предысторию — какие обстоятельства привели к открытию, а также подробно излагать ход своих мыслей и действий, благодаря которым пришло озарение и родилось оригинальное решение. Тогда мастер-классы выполняют свою задачу. Она заключается в том, чтобы возбуждать и поддерживать в сотрудниках интерес к своей работе, стимулировать страсть к экспериментам, показывать, что и как можно улучшить, если проявлять пытливость. Ведь в ходе мастер-класса слушатели могут задавать вопросы ведущему и коллегам, высказывать собственные соображения. Возможно, у кого-то прямо во время общения родится интересная идея.

В приказе за подписью гендиректора ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» необходимо указать, что руководители всех подразделений обязуются поддерживать начинание и участвовать в организации мастер-классов, рекомендовать сотрудников, которые могут быть ведущими, возбуждать и поддерживать у подчиненных интерес к мероприятиям и

обеспечивать их явку. Отсканированную копию приказа необходимо разослать всем руководителям подразделений на электронную почту и сразу же запросить Ф.И.О. и должности двух сотрудников, которые могут стать ведущими мастер-классов.

Далее необходимо составить план мастер-классов и разослать его руководителям подразделений, а также тем сотрудникам, которые указаны в качестве ведущих. Попросить всех получателей ознакомиться с планом подписать или просто запросить подтверждение о получении и прочтении по электронной почте. В плане прописать даты, темы и ведущих.

Так руководитель организации покажет, что организация настроена серьезно и намерена вкладываться в изобретения сотрудников, а значит, готова слушать их, оценивать находки, экспериментировать. Это подстегнет людей искать нестандартные решения для привычных проблем, предлагать инновационные идеи.

Сразу необходимо сделать акцент на том, что деньги будут выделяться только на коммерчески выгодные предложения. Поэтому идеи, которые кажутся оригинальными, могут быть отклонены, если не обещают прибыли. И напротив, предложение, на первый взгляд банальное и не имеющее никакой «научной ценности», может быть профинансировано, так как принесет прибыль.

Пример. В компании «ЗМ» ввели правило «15%», которое разрешает научно-техническим сотрудникам тратить 15% рабочего времени на разработку собственных инициатив.

Так компания предоставляет свободу ученому для генерирования и проверки жизнеспособности его идей. При этом работник может обратиться к собственному руководителю за советом и помощью по конкретным вопросам, но не обязан объяснять все детали. Естественно, никто не отслеживает, не превысил ли специалист лимит в 15%.

Это, скорее, общий принцип. В конце концов, даже если и превысил, компания все равно не проиграет. Ведь если изобретение окажется ценным и инновационным, работодатель получит дополнительный доход. Это доказано

опытом: за те годы, пока в «ЗМ» действует правило, компания получила сотни очень прибыльных изобретений. И проработаны они были сотрудниками самостоятельно, без участия руководителей.

В нашем случае имеется большая ниша для педагогических новаторских идей и программ развития, освоение зарубежного опыта и апробация его на практике.

Факторы, влияющие на новаторский настрой сотрудников и лишает организацию ценных идей или изобретений представлены в таблице 22.

Чтобы изменить ситуацию, составьте необходимо составить Регламент работы с идеями сотрудников. Прописать в нем, к какому руководителю или специалисту нужно обращаться с той или иной идеей. Составить категории идей. Необходимо предельно точно описать процесс взаимодействия сотрудника-новатора и нужного специалиста.

Таблица 22 – Факторы, влияющие на новаторский настрой сотрудников

Фактор, снижающий желание изобретать	Почему желание экспериментировать и новаторский настрой у сотрудников снижаются
1. В организации слишком много регламентов, ограничивающих неформальное общение между работниками	Между сотрудниками не складываются человеческие отношения, не возникает душевного контакта, поскольку им трудно общаться на нерабочие темы (особенно, если это запрещается). Каждый из них сидит в своей «скорлупе», и желания делиться с кем-то своими нестандартными идеями, которые иногда появляются, нет
2. Управленцы не понимают, что изобретательство – очень полезная вещь, от которой организация получает преимущества и прибыль	Сотрудники-инноваторы не только не получают ресурсов, нужных для реализации изобретательских идей, но и чувствуют неуважительное отношение со стороны руководителей: от иронии до раздражения и презрения. Это демотивирует.
3. В организации боятся любых перемен, поэтому к идеям или изобретениям относятся негативно	Люди опасаются, что, заявив о своей идее, они станут мишенью для самых разных обвинений. Например, «Вам больше всех надо?» или «Зачем Вы раскачиваете лодку?». Поэтому предпочитают молчать
4. Руководителям нравится работать с сотрудниками-коллективистами. А индивидуализм подчиненных они всячески пресекают	В компании формируется корпоративная культура, в которой изобретательские идеи в принципе не появляются. Это связано с особенностями мышления коллективистов и индивидуалистов. Коллективисты могли бы предлагать изобретательские идеи, но они возникают в их головах очень редко. Индивидуалисты же придумывают инновации чаще и легче, но не спешат о них рассказывать, чтобы не нарваться

Таким образом, чтобы пробудить в специалистах организации дух изобретательства, нужно:

- обязать всех сотрудников раз в неделю придумывать, минимум, две

инновационные идеи, и наказывать тех, кто не выполняет это требование;

- проводить мастер-классы с участием сотрудников, на которых они будут делиться своими находками и идеями - не обязательно связанными с работой;

- организовывать публичные диспуты, на которых сотрудники будут презентовать свои изобретательские идеи перед руководством компании и доказывать, что именно их предложения - самые лучшие.

В основе механизма управления персоналом ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» должны лежать положения Кодекса корпоративной этики компании.

В нем приводятся основные «точки опоры», на основе которых будет осуществляться управление в компании. Перечислим некоторые из них – таблица 23.

Таблица 23 - Основные «точки опоры», на основе которых будет осуществляться управление персоналом в организациях социальной сферы

Точки опоры	Содержание
1. Здоровый образ жизни	умение накапливать, восстанавливать и сохранять энергетический потенциал; полное физическое, психологическое и социальное благополучие; развитие вкуса к полноценной жизни
2. Позитивное мышление	жизнерадостное мироощущение, способность воспринимать, аккумулировать и распространять только положительные мысли и эмоции; умение видеть в сложных ситуациях потенциал для развития и изменений к лучшему и не опускать руки; способ позитивной визуализации и достижения целей
3. Приверженность (лояльность) сотрудников	зрелые отношения сотрудников и компании, основанные на взаимной эмоциональной привязанности и приносящие удовлетворение, радость, переживание единства и целостности; способность и осознанная готовность сотрудников строить свое поведение в соответствии с миссией, ценностью, целями, приоритетами и потребностями организации
4. Эффективный социально ответственный бизнес	выполнение взятых на себя обязательств перед клиентами, сотрудниками, партнёрами, государством и обществом и ответственность за принятые решения; внутренние социальные программы, мотивация и забота о сотрудниках, их обучение и развитие; востребованные продукты и услуги
5. Партнёрские взаимоотношения с клиентами	честные, уважительные, доверительные, равноправные и взаимовыгодные отношения, эффективное сотрудничество; индивидуальный подход к клиенту; клиентоориентированность на всех стадиях взаимодействия; удобство и качество обслуживания; позиция постоянного союзника клиента, в процессе его эволюции подбирающего оптимальные финансовые инструменты для решения задач каждой фазы развития бизнеса; нацеленность на долгосрочное партнерство, отказ от сиюминутной выгоды в пользу стабильного роста бизнеса и прочных отношений; компетентность и ответственность по отношению к внешним и внутренним клиентам
6. Результативная вдохновлённая команда	мотивированная на достижение бизнес-целей и ответственная за результат; объединённая уникальной корпоративной культурой и общей ценностью; построенная на взаимоуважении и доверии; испытывающая чувство гордости за свою компанию; нацеленная на развитие, имеющая и реализующая возможности для саморазвития и профессионального роста

Также в Кодексе должен быть приведен ряд ключевых принципов, на основе которых осуществляется управление в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» - таблица 24.

Таблица 24 – Ключевые принципы кодекса корпоративной этики

Принцип 1	Можно 2	Нельзя 3
1. Благодарность	Организация благодарна сотрудникам за результативный и творческий труд, лояльность и командность, доверие и надежность. Сотрудники благодарны Организации за возможности развития и профессионального роста, конкурентоспособную оплату и комфортные условия труда, поддержку в трудных жизненных обстоятельствах и возможность приносить пользу обществу. Не забывать благодарить друг друга не только просто, но и приятно. Это означает, что сотрудник всегда имеет право: на достойную оплату труда и нематериальную мотивацию; на стабильность и уверенность в завтрашнем дне; на личное уважение; на то, что его мнение будет услышано и учтено; на поддержку в профессиональном развитии и карьерном росте; на благодарность коллегам и компании.	Унижать подчиненных и коллег; повышать голос на подчиненных и коллег или иначе эмоционально подавлять их, чрезмерно бурно проявлять свои эмоции; оставлять без благодарности усилия, приложенные подчиненными или коллегами для выполнения задач; негативно высказываться и иначе проявлять неуважение к Организации, партнёрам и сотрудникам; нарушать трудовую дисциплину, корпоративные нормы и правила.
2. Достижение результата	Сотрудник всегда имеет право: получать ресурсы и полномочия, необходимые для достижения результата; предлагать способы достижения цели; иметь понятные, достижимые цели, согласованные планы и четко поставленные задачи.	Брать на себя невыполнимые обязательства и ставить невыполнимые цели другим; нарушать законы, правовые нормы и корпоративные требования ради достижения результата; фальсифицировать или преувеличивать свои результаты и достижения
3. Справедливость	Сотрудник всегда имеет право: на то, чтобы признать свою ошибку, извиниться и исправить её; на соблюдение корпоративных правил и стандартов и требование их соблюдения другими; на справедливые и благоприятные условия труда; на защиту своих прав и социальную защиту; на объективную оценку своей работы и мотивацию по результатам.	Присваивать себе чужие достижения; несправедливо наказывать и незаслуженно поощрять; перекладывать на других свою работу; игнорировать корпоративные правила и стандарты.
4. Доверие как залог успеха	Доверие подразумевает, что сотрудник всегда имеет право: делиться опытом, знаниями и информацией; рассчитывать на доверительные, положительные и доброжелательные взаимоотношения с руководителем и коллегами; обсуждать задачи с руководителем и давать предложения по методам их решения; «доверять, но проверять»; получать помощь, понимание и поддержку коллег.	Разглашать доверенную сотруднику информацию; не выполнять обещания; злоупотреблять доверием и служебным положением; нарушать законодательство; поощрять конфликт интересов и внутреннюю конкуренцию между подразделениями.



1	2	3
5. Социальная ответственность, благотворительность и волонтерство	ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» должно гарантировать своим сотрудникам социальную защищенность, выступать инициатором и спонсором социальных, волонтерских и благотворительных программ, формировать среду и создавать условия для вовлечения в эту деятельность сотрудников и членов их семей. Сотрудник всегда имеет право: на достойные условия труда, социальный пакет, заработную плату и соблюдение действующего трудового законодательства; на добровольное, бескорыстное участие в корпоративных социальных акциях и проектах государственно-частного партнерства, благотворительности, волонтерства, и инициирование таких акций; на понимание и поддержку со стороны руководства ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»; на льготы в рамках внутренних социальных программ.	Ухудшать социальное положение и условия труда сотрудников; относиться с пренебрежением к проводимым компанией акциям, мешать другим, иронизировать и злословить в отношении благотворительной, волонтерской, социально значимой деятельности; быть равнодушным, отказывать в помощи, если можешь ее оказать; использовать тему благотворительности для достижения личных целей; принуждать к участию в благотворительных программах и волонтерстве.
6. Честность	Сотрудник всегда имеет право: знать правду о состоянии дел; быть честным с руководством и коллегами и рассчитывать на честное отношение к себе; добросовестно выполнять свои обязанности; быть уверенным, что ты не будешь наказан за честную собственную позицию.	Делать работу так, чтобы потом было за нее стыдно; лгать и покрывать ложь; скрывать реальное положение дел от руководства, подчиненных, коллег; искажать факты и манипулировать информацией; предлагать клиентам услуги, которых компания реально не оказывает; требовать от других исполнения правил, которым сам не следуешь.
7. Возможности и стимулы для саморазвития	Открытость к инновациям и поощрение творческой инициативы помогут компании создать и поддержать уникальную атмосферу, стимулирующую гармоничное духовное, физическое, эмоциональное и интеллектуальное развитие каждого из работников. Сотрудник всегда имеет право: на участие в корпоративных программах обучения и развития, направленных на повышение квалификации, личной эффективности, ориентированных на корпоративные ценности; на совершенствование своего профессионализма и личностный рост; на духовное, профессиональное и карьерное развитие; на доступ к знаниям, инновациям и передовым технологиям; на профессиональное уважение к себе и коллективу.	Вмешиваться в личную жизнь сотрудников; создавать в коллективе негативную атмосферу; лениться, быть пассивным; останавливаться в профессиональном и личностном развитии; узурпировать знания и информацию; препятствовать развитию и самосовершенствованию других, подавлять инициативу.

Продолжение таблицы 24

1	2	3
8. Открытость и публичность.	Сотрудник всегда имеет право: своевременно получать полную и достоверную информацию о положении дел в компании и сведения, необходимые для работы, за исключением составляющих коммерческую тайну и конфиденциальных; рекомендовать услуги Компании другим; сохранять конфиденциальность информации; высказывать и отстаивать свою точку зрения до момента принятия решения, предлагать конструктивные решения.	Разглашать либо использовать в личных целях конфиденциальную информацию; распространять недостоверную информацию; комментировать деятельность ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония», не имея соответствующих полномочий; манипулировать интересами, обещать невозможное; допускать и распространять слухи и сплетни; замалчивать проблемы, скрывать или искажать значимую информацию; игнорировать мнение коллег, подчиненных; преступать границы этических принципов в работе.
9. Ответственность	Умение брать на себя ответственность равносильно уверенности в успехе. Поэтому сотрудник всегда имеет право: проявлять инициативу; брать на себя ответственность за свои слова и поступки; обращаться к руководству для предотвращения последствий некорректных действий или решений.	Без согласования предпринимать действия, которые могут привести к негативным последствиям для каждого сотрудника в отдельности и Компании в целом; перекладывать ответственность на других; оставаться безучастным в ситуации, угрожающей Организации и её сотрудникам.
10. Отзывчивость	Этот принцип не нуждается в дополнительных пояснениях. Сотрудник всегда имеет право помочь коллегам или обратиться за помощью.	Никогда нельзя быть равнодушным, грубым, завидовать и замыкаться в себе.
11. Чувство гордости за Организацию	Сотрудник всегда имеет право: добиваться результатов, которыми можно гордиться; разделять, обсуждать и разьяснять корпоративные ценности; формировать и защищать положительный имидж Организации.	Действием или бездействием подрывать авторитет, репутацию и имидж компании (распространять недостоверную и негативную информацию, действовать во вред, клеветать, искажать и подтасовывать факты, принижать достоинство, значимость достижений и потворствовать подобному поведению со стороны других); совершать поступки, за которые будет стыдно; использовать имя компании и служебное положение в личных корыстных, неблагоприятных или противозаконных целях.

Работу по соблюдению этических норм будет координировать менеджер по персоналу. Помимо него в ней будут участвовать линейные руководители. Случаи этических нарушений и конфликтов, которые не могут быть разрешены указанными лицами и подразделениями, будет решать постоянно действующая

Этическая комиссия, которую возглавит Директор ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

Таким образом в завершении настоящего параграфа магистерской диссертации отметим ключевые тезисы исследования:

- проблемы неэффективной системы премирования и оплаты труда, низкой средней заработной платы персонала (ниже среднеотраслевого значения по Самарской области) могут быть решены формированием более эффективной системы оплаты труда на основе грейдов или КРІ, где основные функциональные показатели будут дополнены следующими: результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту, внедрение инновационных практик, повышение квалификации, число жалоб, участие в адаптации новых сотрудников, наставничество и др. Данная схема позволит снизить текучесть персонала, повысит результативность и качество работы сотрудников, будет способствовать их вовлеченности в рабочий процесс, а также материально мотивировать сотрудников выполнять свои функции и развиваться;

- выявлены дублирующие функции специалиста и инспектора по кадрам. Предлагается отказаться от должности специалиста по кадрам и принять HR-менеджера на условиях аутсорсинга;

- нами составлен перечень мероприятий нематериальной мотивации за реализацию которых будет ответственен HR-менеджер.

### 3.2 Применение инновационных методов подбора, отбора, найма и развития трудовых ресурсов в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Рассмотрим по порядку решение каждой проблемы, выявленной нами в результате исследования системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

#### 1. Подбор кадров.

Очень важно выявить основные каналы информирования:

- Сайты по поиску работу (например, HeadHunter, Job.ru, Avito и т.д.) – место, где соискатель получает первичную информацию об актуальной вакансии. В настоящее время большинство вакансий выглядят идентичными. Работодателю необходимо действительно заинтересовать потенциального сотрудника при помощи грамотно составленного материала.

- Кадровые агентства. Основная проблема для организации при совместной работы с кадровыми агентствами – отсутствие уверенности в том, что ценности вашей компании и её преимущества будут правильно изложены кандидатам на должности. Также сотрудники кадрового агентства должны чётко понимать «портрет» будущего специалиста.

- Статьи об организации как работодателе. Компании могут обратиться за помощью в интернет или печатное издание. Вначале необходимо выбрать ресурс с соответствующей тематикой. Необходимо размещаться на площадке с бизнес-тематикой. В данном случае необходимы публикации, связанные с мотивацией сотрудников, привести примеры из деятельности своей компании, оформить материал таким образом, чтобы в данную компанию захотелось устроиться работать.

- Видео о компании как работодателе. Одно из главных преимуществ видео в том, что кандидат может еще до первой встречи с работодателем понять, хочет ли он начинать трудовые отношения с данной фирмой или же нет. Данный способ существенно экономит временной ресурс при процессе подбора персонала: собеседования проходят с теми соискателями, которые уже оценили деятельность организации и определили, что она действительно подходит им для трудоустройства. Качественно сделанное видео позволяет создать положительные эмоции и позитивное восприятие фирмы. Оно несёт в себе ту атмосферу, с которой потенциальный работник столкнётся на своем рабочем месте.

Все данные каналы информирования необходимо использовать в совокупности и стремиться качественно доносить одни и те же ценности и

информацию. Для того чтобы обеспечить молодым специалистам наиболее благоприятные условия для реализации потребностей в самоуважении и признании, а также в достижении независимости, службе управления персоналом совместно с генеральным директором ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» необходимо пересмотреть сроки испытательного периода и периода стажировки. Оптимальная продолжительность испытательного срока должна составлять 3 месяца, а стажировки – 6 месяцев.

Ответственное лицо – HR-менеджер.

## 2. Отбор кадров.

Полагаем, что целесообразно производить отбор персонала в течении нескольких этапов, среди которых выделим следующие.

Этап 1. На сайте организации необходимо разместить определенное задание. Комиссия, которая включает специалистов разных областей, изучает работы претендентов, результаты которых были наилучшими, приглашает к принятию участия в следующем туре.

Этап 2. Далее, прошедшие испытания первого этапа, приглашаются, объединяются в тематические группы и комиссией дается задание, по результатам которого объявляются те, кто прошел на этап 3.

Этап 3. Победители беседуют с руководителем организации, который принимает окончательное решение о приеме на работу.

Данный подход позволяет выбрать работников, наиболее всего ориентированных на получение работы в данном трудовом коллективе.

Ответственным за реализацию мероприятий назначить HR-менеджера.

Для повышения кадрового потенциала необходимо сформировать конкретные методы отбора кандидатов на вакантные резервируемые должности.

В дополнение к таким методам, как проверка формальных требований (стаж работы, уровень образования, квалификация и т.д.), следует использовать собеседования, тесты, анкеты, новые и эффективные методы отбора кандидатов.

Например, решение кейсов и рассмотрение деловых ситуаций (Приложения Д).

Использование таких методов при подборе персонала определит, способен ли кандидат решать управленческие задачи, сможет ли специалист справиться с поставленными задачами, сможет ли он работать индивидуально и в группах, отстаивать свои решения, а применение этих методов покажет, как кандидат использует свои теоретические знания на практике.

### 3. Найм персонала.

Нехватка персонала согласно штатному расписанию на конец 2018 года составляет 32 штатных единицы. Планируем половину специалистов найти методом эффективного поиска кандидатов и половину обучить за счет государственного заказа. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период не превышающий сроки полученного образования. Затраты на обучение составят – таблица 25.

Таблица 25 – Затраты на обучение кадров в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония», тыс. руб.

Показатель	Затраты в год	Затраты на обучение
1. Среднее профессиональное образование	12	$12 \times 2(\text{года}) \times 5(\text{специалистов}) = 120$
2. Высшее образование – 5 лет обучения	45	$45 \times 3(\text{специалиста}) \times 5 = 675$
3. Высшее образование – 4 года	36	$36 \times 8(\text{специалистов}) \times 4 = 1152$
4. Этого	-	1947

Таким образом, затраты на обучение специалистов для устранения дефицита кадров составят 1947 тыс. руб. за пять лет.

Отметим также что дефицит кадров составляет 32 специалиста со средней заработной платой 21672,8 руб. в месяц. Финансирование учреждения вследствие кадрового дефицита снижается на  $21672,8 \times 12 \times 32 = 8322355,2$  руб.

Таким образом, финансовый эффект от обучения кадров составит:  $8322355,2 - 1947000 = 6375355,2$  руб. или 6375,4 тыс. руб.

Финансовая эффективность мероприятия по обучению кадров составит:  $6375355,2 / 8322355,2 \times 100\% = 76,6\%$ .

### 4. Развитие кадров (повышение квалификации и получение образования).

В целях повышения качества предоставления социальных услуг Министерство социально-демографической и семейной политики Самарской

области организовано повышение квалификации по актуальным вопросам реализации семейной и демографической политики для сотрудников учреждений социального обслуживания.

Работа по повышению квалификации специалистов проводится в форме проведения ежемесячных вебинаров, обучающих семинаров, совещаний, консультаций, стажировок, коммуникативных площадок, супервизий.

Специалистами Министерства организуются зональные совещания, очные консультации, вебинары, обобщаются результаты проводимых мониторингов по курируемым направлениям.

Однако этого не достаточно, в Распоряжении Правительства Самарской области «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Самарской области на 2013 - 2018 годы» от 12 апреля 2013 года № 209-р (с изменениями на: 28.07.2017) говорится об организации профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования работников государственных организаций социального обслуживания. Предполагается финансирование данных мероприятий в рамках государственного заказа из бюджета.

Нами разработаны в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных и профессиональных стандартов следующие программы повышения квалификации персонала ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»:

- «Руководитель организации социального обслуживания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2013 года № 678н;

- «Социальный работник», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2013 года № 677н;

- «Специалист по реабилитационной работе в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты населения Российской Федерации от 18.11.2013 года № 681н;

- «Специалист по социальной работе», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.10.2013 года № 571н;

- «Специалист по работе с семьей», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2013 года № 683н;

- «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 28.11.2016 года № 676н;

- «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 г. № 691н.

Все программы могут быть реализованы в разных формах: очная, заочная с применением электронного обучения, электронное обучение – Приложение Е.

Ответственность за реализацию данных мероприятий возложена на Министерство социально-демографической и семейной политики Самарской области.

Повышение квалификации требуется в среднем 47-50 штатных единиц. Данные мероприятия будут реализованы в рамках Распоряжения Правительства Самарской области «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Самарской области на 2013 - 2018 годы» от 12 апреля 2013 года № 209-р (с изменениями на: 28.07.2017).

Так целевые значения средней заработной платы категорий работников, определенных указами Президента РФ с 01.01.2018 г. представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Целевые значения средней заработной платы категорий работников, определенных указами Президента РФ с 01.01.2018 г.

Категории работников	Целевые значения (руб.)	% от средней заработной платы работников по СО
----------------------	-------------------------	--



1. Врачи	57 900	200
2. Средний медицинский персонал	28 950	100
3. Младший медицинский персонал	28 950	100
4. Педагогические работники	28 950	100

В получении образования нуждаются 42 специалиста. Затраты на их обучение представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Затраты на обучение кадров в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония», тыс. руб.

Показатель	Затраты в год	Затраты на обучение
1. Среднее профессиональное образование	20	$20 \times 2(\text{года}) \times 20(\text{специалистов}) = 800$
2. Высшее образование – 5 лет обучения	9	$45 \times 9(\text{специалиста}) \times 5 = 2025$
3. Высшее образование – 4 года	13	$36 \times 13(\text{специалистов}) \times 4 = 676$
4. Итого	-	3501

Таким образом на обучение имеющихся специалистов на 5 лет потребуется порядка 3501 тыс. руб.

В завершение настоящего параграфа магистерской диссертации отметим, что в рамках повышения эффективности процессов поиска, отбора, найма и развития персонала нами было предложено следующее:

- использовать для поиска персонала электронные биржи с вакансиями в сети Интернет, создать уникальную систему поиска и отбора персонала на сайте организации. Ответственное лицо – HR-менеджер;

- для отбора и оценки персонала использовать современные методики: 360 градусов, метод кейсов и др. Ответственное лицо – HR-менеджер;

- дефицит кадров составляет 32 штатных единицы. Планируем половину специалистов найти методом эффективного поиска кандидатов и половину обучить за счет государственного заказа. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период не превышающий сроки полученного образования;

- повышение квалификации персонала планируется реализовать за счет средств бюджета опираясь на Распоряжение Правительства Самарской области «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Самарской области на 2013 - 2018 годы» от 12 апреля 2013

года № 209-р (с изменениями на: 28.07.2017);

- на данный момент в получении образования нуждаются 42 работника Учреждения планируется выполнить их обучение в пятилетний период. Нами составлен расчет затрат на данное мероприятие. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период не превышающий сроки полученного образования.

Экономическая эффективность внедрения изложенных выше предложений по совершенствованию управления персоналом в организациях социальной сферы представлена в следующем параграфе диссертации.

### 3.3 Экономическая эффективность внедрения предложений по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

В последние годы растет потребность в исчерпывающем изучении методологических инструментов для определения эффективности процесса управления персоналом в целом, а также в разработке и аттестации административного персонала, в частности, путем использования количественных показателей.

Основными показателями российских компаний, характеризующими отдачу от внедрения эффективной системы управления персоналом, в настоящее время являются:

- уменьшение затрат как минимум на 10 – 20%;
- многократный рост плодотворности труда за счет повышения мотивации и результативности бизнес-процессов;
- приумножение выручки более чем на 10% за счет сосредоточения на клиентах;
- уменьшение оттока клиентов и, как результат, рост прибыли (по статистике уменьшение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к

снижению затрат;

- качество, приводящее к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- совершенствование конкурентных преимуществ.

Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий, предложенных в пар. 3.2 настоящей работы, может быть проведена по критериям бюджетной, социальной и финансовой эффективности.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных изменений в организации.

Бюджетная эффективность рассчитывается исходя из бюджетных расходов и доходов. Виды расходов:

- Средства, что идут на прямое финансирование осуществляемого проекта.
- Деньги, полученные в банковских учреждениях, которые будут компенсированы за счет бюджета.
- Выдача пособий для лиц, что потеряли работу из-за выполнения проекта.
- Бюджетная помощь на ценовые надбавки на топливо и энергоносители.
- Государственные и региональные гарантии рисков для отечественных и иностранных участников.
- Денежные средства, что выделяются на ликвидацию отрицательных последствий, что возникают из-за реализации проекта.
- Выплаты по ценным бумагам, которые являются государственными.

Это краткий перечень, который может меняться зависимо от определенных индивидуальных особенностей.

Финансовая эффективность – это определенное в процентном или коэффициентном выражении соотношение затрат и полученного результата (эффекта).

Оценка экономической эффективности от ряда предложенных

мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» представлена в таблице 28.

В 2019 г. планируется рост заработной платы работников социальной сферы. В бюджете заложено на это мероприятие 443,7 млн. рублей.

Таблица 28 – Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

Мероприятие	Показатель
1. Найм менеджера по персоналу на условиях аутсорсинга, тыс. руб.	+67,2
2. Внедрение инновационной системы оплаты труда, тыс. руб.	-18482,5 (бюджет)
3. Смета расходов на корпоративные мероприятия, тыс. руб.	-852,8
4. Обучение вновь принятых кадров, тыс. руб.	+6375,4
5. Затраты на обучение персонала организации, тыс. руб.	-3501
6. Бюджетный эффект (средства из бюджета на оплату труда работников социальной сферы, финансирование определено Постановлением Правительства СО от 8 декабря 2017 № 797 «О повышении заработной платы работников бюджетной сферы»), тыс. руб.	- 18482,5
7. Финансовый эффект, тыс. руб.	$67,2-852,8+6375,4-3501=2088,8$
8. Экономическая эффективность, %	$67,2+6375,4/(18482,5+852,8+3501) \times 100\%= 28,21\%$

Таким образом, финансовый эффект от ряда предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» в среднем составит более 2 млн. руб. в год, а финансовая эффективность составит 28,21%, что является неплохим показателем рентабельности для нововведений.

Социальную же эффективность от ряда предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» можно оценить по следующим параметрам: повышение качества и доступности предоставляемых социальных услуг; улучшение положения детей, находящихся в трудных жизненных ситуациях; увеличение доли получателей социальных услуг; преимущественная ориентация на предоставление социальных услуг на дому; улучшение условий организации труда; обеспечение нормального уровня напряженности труда при выполнении работ; соответствие специалистов квалификационным требованиям; доведение доли ежегодно обученных работников не менее чем до

30%; создание оптимальной и эффективной организационной структуры, и штатной численности; отсутствие очередности на предоставление социальных услуг.

Таким образом, в завершение настоящего параграфа отметим, что совершенствование системы управления персоналом ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» влечет за собой по большей части социальную эффективность, чем финансовую. Для развития экономической составляющей необходимо развивать дополнительные методы социальной помощи и поддержки, совершенствовать приносящую доход деятельность организации, что в свою очередь будет приносить экономические выгоды, которые можно будет направить в развитие системы мотивации и стимулирования персонала.

В завершении настоящей главы магистерской диссертации отметим, что в рамках совершенствования управления персоналом ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» нами сделаны ряд предложений:

- проблемы неэффективной системы премирования и оплаты труда, низкой средней заработной платы персонала (ниже среднеотраслевого значения по Самарской области) могут быть решены формированием более эффективной системы оплаты труда на основе грейдов или KPI, где основные функциональные показатели будут дополнены следующими: результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту, внедрение инновационных практик, повышение квалификации, число жалоб, участие в адаптации новых сотрудников, наставничество и др. Данная схема позволит снизить текучесть персонала, повысит результативность и качество работы сотрудников, будет способствовать их вовлеченности в рабочий процесс, а также материально мотивировать сотрудников выполнять свои функции и развиваться;

- выявлены дублирующие функции специалиста и инспектора по кадрам. Предлагается отказаться от должности специалиста по кадрам и принять HR-менеджера на условиях аутсорсинга;

- нами составлен перечень мероприятий нематериальной мотивации за реализацию которых будет ответственен HR-менеджер;

- использовать для поиска персонала электронные биржи с вакансиями в сети Интернет, создать уникальную систему поиска и отбора персонала на сайте организации. Ответственное лицо – HR-менеджер;

- для отбора и оценки персонала использовать современные методики: 360 градусов, метод кейсов и др. Ответственное лицо – HR-менеджер;

- дефицит кадров составляет 32 штатных единицы. Планируем половину специалистов найти методом эффективного поиска кандидатов и половину обучить за счет государственного заказа. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период не превышающий сроки полученного образования;

- повышение квалификации персонала планируется реализовать за счет средств бюджета опираясь на Распоряжение Правительства Самарской области «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Самарской области на 2013 - 2018 годы» от 12 апреля 2013 года № 209-р (с изменениями на: 28.07.2017);

- на данный момент в получении образования нуждаются 42 работника Учреждения планируется выполнить их обучение в пятилетний период. Нами составлен расчет затрат на данное мероприятие. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период не превышающий сроки полученного образования.

Отметим также очевидную экономию на следующих моментах приема в должность HR-менеджера:

- специалист проведет с управляющим блоком следующие тренинги: отработка рабочих ситуаций и кейсов, формирование эффективного стиля управления, управленческий цикл и основные функции управленца, установки и стереотипы по отношению к подчиненным и др.

- с рабочим персоналом необходимо провести также ряд семинаров и тренингов: командообразование, тимбилдинг, управление эмоциями, тайм-менеджмент, тренинги по личной эффективности, деловые игры и тренинги против выгорания педагогических работников и др.;

- специалист выберет и согласует эффективную систему оплаты труда, построенную на основе технологии КРІ или системы грейдов (система материальной мотивации персонала, позволит повысить уровень заработной платы специалистов), то есть оплата туда будет состоять не из фиксированного оклада и премий – за выполнение своих и без того прописанных обязанностей, а складываться и ряда показателей - результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту, внедрение инновационных практик, повышение квалификации, число жалоб, участие в адаптации новых сотрудников, наставничество и др.;

- специалист разработает и утвердит кодекс корпоративной этики/поведения;

- специалист совместно с административно-управляющим персоналом составит стратегию развития персонала на ближайшую перспективу;

- специалист разработает план корпоративных мероприятий и проконтролирует качество их проведения (примерный план нами уже предложен в настоящей работе);

- специалисту также необходимо разработать и утвердить положение о поиске, подборе и найме персонала, часть методик нами уже определена в рамках настоящего исследования;

- специалист будет также отвечать за формирование института наставничества в Учреждении;

- специалист также должен создать механизм и отработать его касательно набора новых специалистов на вакантные должности компании.

Перечень задач может быть расширен по ходу развития компании.

## Заключение

Управление персоналом современной организации представляет собой комплекс технологий по поиску, отбору, найму, развитию, формированию мотивации и командообразования в трудовом коллективе. Целью управления персоналом с нашей точки зрения является создание комфортабельных условий для коллектива организации, в которых будут достигнуты стратегические цели развития бизнеса. Задачи управления персоналом: комплектование штата сотрудников высококвалифицированными специалистами, своевременное повышение квалификации персонала, разработка современных схем мотивации и стимулирования, применение зарубежных практик и информационных систем в данном процессе.

Различные виды программного обеспечения представляют собой комбинацию систем и процессов, которые связывают управление человеческими ресурсами и информационные технологии с помощью программного обеспечения для персонала.

В современной литературе подчеркивается, что подходы к управлению персоналом постоянно пересматриваются, уточняются и конкретизируются в зависимости от экономической ситуации в мире, стране и компании.

На данном этапе развития экономики преобладают методы социально-психологические и организационные в управлении персоналом на предприятиях.

Считается что применение данных методов способствует эффективной работе коллектива, создание сплоченной и настроенной на результат команды профессионалов.

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволил нам определить основные тенденции в управлении персоналом социальной сферы:

- управление персоналом в социальной сфере носит декларированный характер, обусловленный спецификой деятельности организаций;
- в практике оценки эффективности управления персоналом организаций



социальной сферы целесообразно применять как качественные, так и количественные методы;

- развитие кадровых технологий в социальной сфере ограничено финансированием данной отрасли. Кадровые службы в организациях социальной сферы создаются для формальности.

Нами предложено следующее определение: «управление персоналом в организациях социальной сферы как деятельности руководства и кадровой службы организации, направленной на формирование системы командного взаимодействия и повышения мотивации кадрового состава к выполнению задач и функций, обусловленных спецификой деятельности организации социальной сферы и социальной функцией государства в целом.

Поэтому управление человеческими ресурсами является важнейшим резервом конкурентоспособности компании. Его совершенствование и внедрение настолько разнообразно, что невозможно выбрать универсальный подход ко всем организациям сразу, поскольку каждая компания имеет свои особенности управления персоналом. Значение HR-отдела растет с каждым годом, поскольку именно HR-отдел создает основу для эффективного управления человеческими ресурсами и становится основой кадровой политики компании.

В настоящей магистерской диссертации нами было проведено исследование управление персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония».

Государственное казенное учреждение Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» является государственным специализированным учреждением, обеспечивающим временное нахождение и оказание социально-бытовых, социально-медицинских, социально-педагогических, социально-психологических, социально-правовых, социально-трудовых и иных социальных услуг переданным под надзор социально-реабилитационного центра детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, а также

детям, имеющим законных представителей, но переданных ими в социально-реабилитационный центр, в связи с трудной жизненной ситуацией, в возрасте от 3 до 18 лет.

На базе ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» в 2016-2018 гг. проводились консультации для сотрудников как индивидуальные, так и в форме методических объединений и тематических мастер-классов. Например, «Профессиональное выгорание педагогов. Практический инструментарий», «Алгоритм разработки социальных проектов», «Технология социального проектирования как средство комплексной реабилитации несовершеннолетних асоциального поведения», «Индивидуальный образовательный маршрут педагога как средство подготовки к аттестации».

Консультирование сотрудников СРЦН «Гармония» были направлены:

- в первую очередь, на оказание комплексной поддержки для воспитанников центра;
- второе - на поддержание и улучшение собственного эмоционального и психического самочувствия, профилактику синдрома «эмоционального сгорания», снижение негативных переживаний, ознакомление с техниками самоуправления и саморегуляции.

За 2016-2018 гг. педагоги-психологи своевременно предоставляли необходимые документы в различные инстанции, сотрудничали с психолого-медико-педагогической комиссией по вопросам обучения детей, осуществляли взаимодействие с детским психиатром, предоставляли характеристики на детей по запросу судов и органов опеки и попечительства. Благодаря взаимодействию с медицинскими и образовательными учреждениями различного уровня, занимающимися проблемами детства и оказывающими помощь в различных вопросах, мы имеем полную объективную информацию о каждом ребенке и его семье, принимаем активное участие и стремимся к положительным изменениям в судьбе каждого воспитанника. В 2019 году работу психолого-педагогической службы планируем направить на дальнейшее содействие полноценному психическому и личностному развитию детей на всех возрастных этапах,

интеграции воспитанников.

Отметим следующие проблемы, выявленные нами в результате анализа управления персоналом Учреждения за 2016-2018 гг.:

- нехватка штатной численности персонала;
- дефицит медицинского и педагогического персонала;
- методическая работа с персоналом проводится не на должном уровне;
- требуется повышение квалификации и образования персонала в числе 42 штатных единицы;
- необходимо привлечение в деятельность Учреждения молодых специалистов;
- неэффективная система премирования педагогического состава и отдела кадров;
- средняя заработная плата персонала ниже среднеотраслевого значения по Самарской области;
- премирование педагогического состава и отдела кадров складывается из показателей, характеризующие их основные профессиональные обязанности и задачи, считаем такой подход не совсем рациональным для мотивации персонала к более результативной деятельности;
- нет утвержденной стратегии развития персонала, отсутствует полноценная оценка условий труда.

В рамках совершенствования управления персоналом ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» нами сделаны ряд предложений:

- проблемы неэффективной системы премирования и оплаты труда, низкой средней заработной платы персонала (ниже среднеотраслевого значения по Самарской области) могут быть решены формированием более эффективной системы оплаты труда на основе грейдов или KPI, где основные функциональные показатели будут дополнены следующими: результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту, внедрение инновационных практик, повышение квалификации, число жалоб,

участие в адаптации новых сотрудников, наставничество и др. Данная схема позволит снизить текучесть персонала, повысит результативность и качество работы сотрудников, будет способствовать их вовлеченности в рабочий процесс, а также материально мотивировать сотрудников выполнять свои функции и развиваться;

- выявлены дублирующие функции специалиста и инспектора по кадрам. Предлагается отказаться от должности специалиста по кадрам и принять HR-менеджера на условиях аутсорсинга;

- нами составлен перечень мероприятий нематериальной мотивации за реализацию которых будет ответственен HR-менеджер;

- использовать для поиска персонала электронные биржи с вакансиями в сети Интернет, создать уникальную систему поиска и отбора персонала на сайте организации. Ответственное лицо – HR-менеджер;

- для отбора и оценки персонала использовать современные методики: 360 градусов, метод кейсов и др. Ответственное лицо – HR-менеджер;

- дефицит кадров составляет 32 штатных единицы. Планируем половину специалистов найти методом эффективного поиска кандидатов и половину обучить за счет государственного заказа. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период не превышающий сроки полученного образования;

- повышение квалификации персонала планируется реализовать за счет средств бюджета опираясь на Распоряжение Правительства Самарской области «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Самарской области на 2013 - 2018 годы» от 12 апреля 2013 года № 209-р (с изменениями на: 28.07.2017);

- на данный момент в получении образования нуждаются 42 работника Учреждения планируется выполнить их обучение в пятилетний период. Нами составлен расчет затрат на данное мероприятие. Предлагается использовать систему целевого обучения с последующим подписанием контракта на период

не превышающий сроки полученного образования.

Отметим также очевидную экономию на следующих моментах приема в должность HR-менеджера:

- специалист проведет с управляющим блоком следующие тренинги: отработка рабочих ситуаций и кейсов, формирование эффективного стиля управления, управленческий цикл и основные функции управленца, установки и стереотипы по отношению к подчиненным и др.

- с рабочим персоналом необходимо провести также ряд семинаров и тренингов: командообразование, тимбилдинг, управление эмоциями, тайм-менеджмент, тренинги по личной эффективности, деловые игры и тренинги против выгорания педагогических работников и др.;

- специалист выберет и согласует эффективную систему оплаты труда, построенную на основе технологии KPI или системы грейдов (система материальной мотивации персонала, позволит повысить уровень заработной платы специалистов), то есть оплата туда будет состоять не из фиксированного оклада и премий – за выполнение своих и без того прописанных обязанностей, а складываться и ряда показателей - результативность работы, ее качество, своевременность выполнения, инициативность, соблюдение техники безопасности, стиль работы, адаптация к рабочему месту, внедрение инновационных практик, повышение квалификации, число жалоб, участие в адаптации новых сотрудников, наставничество и др.;

- специалист разработает и утвердит кодекс корпоративной этики/поведения;

- специалист совместно с административно-управляющим персоналом составит стратегию развития персонала на ближайшую перспективу;

- специалист разработает план корпоративных мероприятий и проконтролирует качество их проведения (примерный план нами уже предложен в настоящей работе);

- специалисту также необходимо разработать и утвердить положение о поиске, подборе и найме персонала, часть методик нами уже определена в рамках настоящего исследования;

- специалист будет также отвечать за формирование института наставничества в Учреждении;

- специалист также должен создать механизм и отработать его касательно набора новых специалистов на вакантные должности компании.

Перечень задач может быть расширен по ходу развития компании.

Финансовый эффект от ряда предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» в среднем составит почти 2 млн. руб. в год, а экономическая эффективность составит 28,21%, что является неплохим показателем рентабельности для нововведений.

Социальную же эффективность от ряда предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония» можно оценить по следующим параметрам: повышение качества и доступности предоставляемых социальных услуг; улучшение положения детей, находящихся в трудных жизненных ситуациях; увеличение доли получателей социальных услуг; преимущественная ориентация на предоставление социальных услуг на дому; улучшение условий организации труда; обеспечение нормального уровня напряженности труда при выполнении работ; соответствие специалистов квалификационным требованиям; доведение доли ежегодно обученных работников не менее чем до 30%; создание оптимальной и эффективной организационной структуры, и штатной численности; отсутствие очередности на предоставление социальных услуг.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 05 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 31. - Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 2 августа 2019 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. Распоряжение Правительства Самарской области «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Самарской области на 2013 - 2018 годы» от 12 апреля 2013 года № 209-р (с изменениями на: 28 июля 2017 г.) // Волжская коммуна. - 2013. - № 142. - от 17 апреля.
4. Акимушкин А.А. Управление персоналом: учебное пособие / А.А. Акимушкин. - М.: Перспектива, 2016. – 256 с.
5. Акифьев И.В. Анализ экономической эффективности управления персоналом на предприятии / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Modern Science. - 2019. - № 4-1. - С. 89-93.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 415 с.
7. Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2012. - №9(12). - С. 76-83.
8. Бекиш Е.И. Мотивация и кадровая политика предприятия / Е.И. Бекиш, Д. Рубис // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность, инновации: сб. науч. ст. и работ по итогам междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 15–16 окт. 2018 г. / УО «ВГТУ». –

Витебск, 2018. – С. 117–119.

9. Бекиш Е.И. Направления совершенствования системы управления персоналом / Е.И. Бекиш // Право. Экономика. Психология. - 2019. - № 1 (13). - С. 31-35.

10. Бережной В.И. Управление персоналом в образовательных учреждениях: учебное пособие / В.И. Бережной, Г.Г. Суспицина, В.А. Астафьев. - М.: Проспект, 2017. – 263 с.

11. Близнюк А.С. Стратегии управления персоналом / А.С. Близнюк, А.С. Галай, Н.В. Фирсанова // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.5 (28). - С. 22-23.

12. Бондалетова Н.Ф. Эволюция взглядов на персонал организации как на объект управления / Н.Ф. Бондалетова, Э.Ш. Низамова // Материалы Афанасьевских чтений. - 2019. - № 1 (26). - С. 42-54.

13. Бредлик У. Менеджмент организации: учебное пособие / У. Бредлик. - М.: Инфра-М, 2014. – 411 с.

14. Бреусова Е.А. К вопросу совершенствования менеджмента персонала в организации / Е.А. Бреусова, В.Ю. Негреева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 17. – С. 187–190.

15. Власова О.В. Уровень обеспеченности медицинскими кадрами районной больницы / О.В. Власова // Региональный вестник. - 2018. - № 5 (14). - С. 41-42.

16. Власть Самары озвучили средний заработок бюджетников за 2017 год [Электронный ресурс]. - URL: <https://nation-news.ru/region/samara/330727-vlasti-samary-ozvuchili-srednii-zarabotok-byudzhetnikov-za-2017-god> (дата обращения: 10.11.2019 г.).

17. Власть озвучили «официальные» средние зарплаты самарских бюджетников [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.samru.ru/society/novosti\\_samara/103171.html](https://www.samru.ru/society/novosti_samara/103171.html) (дата обращения: 10.11.2019 г.).

18. Володин М.И. Основные подходы к управлению персоналом



организации / М.И. Володин // Научный альманах. - 2019. - № 1-1 (51). - С. 14-16.

19. Володин М.И. Управление персоналом в современных условиях / М.И. Володин // Научный альманах. - 2019. - № 1-1 (51). - С. 10-13.

20. Гасанова А.А. Управление персоналом в системе управления организацией Personnel management in the organization management system / А.А. Гасанова // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.5 (28). - С. 47-51.

21. Гладышев А.Г. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – М.: Высшая школа, 2016. – 271 с.

22. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации / Б.Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2018. - № 2. - С. 160-169.

23. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления персоналом организации / Б.Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - № 3-2. - С. 28-36.

24. Горбатова М. Методы управления персоналом: учебное пособие / М. Горбатова. – Кемерово: Юнити, 2015. – 155 с.

25. Грибков Д.П. Общее представление о деятельности по управлению персоналом и возможности ее совершенствования / Д.П. Грибков // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.15 (28). - С. 30-33.

26. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. - М.: Юрайт, 2019. - 212 с.

27. Дворянкина А.А. Анализ системы управления персоналом как значимая часть комплексного экономического анализа торговых сетей / А.А. Дворянкина, Т.М. Рогуленко // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2018. - № 1. - С. 121-126.

28. Дряхлов Э.А. Особенности управления персоналом в

образовательных учреждениях / Э.А. Дряхлов // Аллея науки. - 2019. - № 1 (28). - С. 603-605.

29. Ерина Е.Л. Учебное пособие по дисциплине управление персоналом в социальных учреждениях: учебное пособие / Е.Л. Ерина. – Екатеринбург: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский государственный университет им. А.М. Горького», 2008. – 194 с.

30. Елин С.А. Анализ и пути совершенствования деятельности службы управления персоналом на предприятии (организации) / С.А. Елин // Наука через призму времени. - 2019. - № 1 (22). - С. 154-156.

31. Загуляева Н.Н. Система управления персоналом в организациях социальной сферы / Н.Н. Загуляева // Омский научный вестник. – 2015. - №4. – С. 131-134.

32. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: учебное пособие / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2015. – 304 с.

33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2015. – 396 с.

34. Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы: учебное пособие / Е.И. Комаров, А.И. Войтенко. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. - 288 с.

35. Кондрачук О.Е. Факторы, влияющие на эффективность труда персонала / О.Е. Кондрачук, Ю.А. Пикалин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 12. – С. 1459-1460.

36. Кондрачук О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия / О.Е. Кондрачук // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2019. - № 1-2. - С. 55-58.

37. Королёва Д.Ю. Инновации в сфере управления персоналом / Д.Ю. Королёва, А.В. Питилимов, Н.Л. Синева, Е.В. Яшкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2019. - № 1 (35). - С. 173-178.

38. Красавина Е.В. Особенности управления персоналом в условиях

цифровой экономики / Е.В. Красавина // Вестник Российского нового университета. - 2019. - № 1. - С. 67-70.

39. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега, 2015. – 362 с.

40. Луценко Е.Л. Управление вовлеченностью персонала организации как эффективный инструмент кадровой политики / Е.Л. Луценко, Л.А. Лайкова // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.5 (28). - С. 176-181.

41. Лымарева О.А. Сущность управления персоналом в сфере услуг и ее значение / О.А. Лымарева, Ю.В. Носкова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - № 1. - С. 177-179.

42. Макарова И.К. Управление персоналом: учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016. – 228 с.

43. Макарова Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. - 2019. - № 1. - С. 242-244.

44. Мальцева Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения / Т.И. Мальцева // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2015 г.). - Пермь: Меркурий, 2015. - С. 43-44.

45. Никитин В.А. Социальная работа: проблемы теории и подготовки специалистов: учебное пособие / В.А. Никитин. – М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2015. – 326 с.

46. Никитина А.В. Модернизация механизма управления персоналом: императивы развития методической платформы / А.В. Никитина, Е.А. Тремиля, Р.Р. Мукминов, М.А. Кротова // Экономика устойчивого развития. - 2019. - № 1 (37). - С. 318-319.

47. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах: учебное пособие / Д.А. Новиков. - М.: Синтег, 2015. – 312 с.

48. Одегов Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект): учебное пособие / Ю.Г. Одегов. – М.: РЭА,

2016. – 214 с.

49. Одегов Ю.Г. Современные тренды в работе с персоналом: Обзор современных практик / Ю.Г. Одегов, Е.В. Логинова // Вестник Омского университета. - 2018. – № 4. – С. 101–109.

50. Осадчая Г.И. Социальная политика, социальное управление и управление социальной сферой: учебное пособие / Г.И. Осадчая. - М.: Союз, 2015. – 365 с.

51. Осколкова О.И. Особенности стратегического управления персоналом в зарубежных компаниях / О.И. Осколкова // Центральный научный вестник. - 2019. - № 4 (69). - С. 36-38.

52. Палехова П.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебное пособие / П.В. Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 128 с.

53. Панышин А.И. Совершенствование системы управления процессом подбора персонала в условиях цифровизации экономики / А.И. Панышин, А.В. Власов // Путеводитель предпринимателя. - 2019. - № 41. - С. 169-180.

54. Пруцких А.А. Управление персоналом образовательной организации: особенности, проблемы и задачи / А.А. Пруцких // Международный научно-исследовательский журнал. - 2019. - № 3 (81). - С. 114-116.

55. Раренко А.А. Современные подходы к управлению персоналом / А.А. Раренко // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. - 2019. - № 1. - С. 98-105.

56. Рачек С.В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия: монография / С.В. Рачек. – Екатеринбург: УрГУПС, 2017 – 302 с.

57. Роздольская И.В. Новые направления на рынке кадровых технологий: HR - трансформации и аутсорсинг HR – услуг / И.В. Роздольская, И.С. Болотова, Д.Н. Черкасова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2017. - № 2 (20). - С. 156-161.

58. Рябов Е.М. Миссия и концепция управления персоналом на предприятии / Е.М. Рябов // Инновационная наука. - 2019. - № 4. - С. 118-120.
59. Савина С.И. Управление персоналом на основе современных образовательных технологий в образовательном учреждении / С.И. Савина // Воспитание, обучение, образование и развитие: новые парадигмы и исследования. Сборник научных трудов по материалам IV Международного педагогического форума молодых ученых. Издательство: Научная общественная организация «Профессиональная наука». – 2017. – С. 74-81.
60. Самарская область в цифрах [Электронный ресурс]. - URL: [https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values\\_so/](https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/) (дата обращения: 10.11.2019).
61. Серов В.Г. Методы управления персоналом: учебное пособие / В.Г. Серов. - Самара: Аспект, 2015. – 212 с.
62. Смирнов Н. Цифровизация HR: фактор лояльности сотрудников, 2017. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.cio.ru/articles/151217-Tsifrovizatsiya-HR-faktor-loyalnosti-sotrudnikov> (дата обращения: 06.11.2019 г.).
63. Средняя зарплата в России по регионам в 2016 год [Электронный ресурс]. - URL: <http://investorschool.ru/srednyaya-zarplata-v-rossii-po-regionam-v-2016-godu> (дата обращения: 10.11.2019 г.).
64. Средняя зарплата в России по регионам в 2017 год [Электронный ресурс]. - URL: <http://investorschool.ru/srednyaya-zarplata-v-rossii-po-regionam-v-2017-godu> (дата обращения: 10.11.2019 г.).
65. Средняя зарплата в Самаре 2019 [Электронный ресурс]. - URL: <https://myfin.by/wiki/term/srednyaya-zarplata-v-samare> (дата обращения: 10.11.2019 г.)
66. Сухова А.Ю. Совершенствование системы управления персоналом в организации / А.Ю. Сухова, А.Р. Цукурова // Политика, экономика и инновации. - 2019. - № 1 (24). - С. 10.
67. Технологии Big Data на службе у эйчаров. Аналитическая модель добровольческой текучести персонала [Электронный ресурс]. - URL: <http://hr->

portal.ru/blog/tehnologii-big-data-na-sluzhbe-u-eycharov-analiticheskaya-model-dobrovolnoy-tekuchesti (дата обращения: 06.11.2019 г.).

68. Тирацуян В.Х. Российский рынок труда: тенденции развития, системы мотивации, управления подбором персонала / В.Х. Тирацуян, Л.А. Трофимова, Е.А. Ли // Humanitarian and SocioEconomic Sciences Journal. - 2019. - № 1 (12). - С. 46-49.

69. Топчий Л.В. Кадровое обеспечение социальных служб: состояние и перспективы: учебное пособие / Л.В. Топчий. — М.: Институт социальной работы, 2017. – 296 с.

70. Черноусенко Р.Е. Инновационные технологии в построении системы управления персоналом организации / Р.Е. Черноусенко // Синергия Наук. - 2019. - № 32. - С. 145-149.

71. Чуланова О.Л. Современные IT-технологии сопровождения управления персоналом цифровой экономике / О.Л. Чуланова, С.А. Булгакова // Материалы Ивановских чтений. - 2019. - № 1 (23). - С. 11-19.

72. Шамова Н.И. Теоретические аспекты инновационного управления персоналом / Н.И. Шамова // Инновационная наука. - 2019. - № 1. - С. 81-84.

73. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2017. – 352 с.

74. Шмелева Н.Б. Профессионализм личности социального работника – показатель его деятельности / Н.Б. Шмелева // Российский журнал социальной работы. – 2018. - №1. - С. 100-104.

75. Шмелева Н.Б. Формирование и развитие личности социального работника как профессионала: учебное пособие / Н.Б. Шмелева. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 196 с.

76. Baby Steps in HR Technology: HR Tech Definitions [Electronic resource]. - URL: <https://recruiterbox.com/blog/baby-steps-in-hr-technology-hr-tech-definitions> (date of application: 07.11.2019 г.).

77. Chris Milan. Top trends in ERP for 2018. [Electronic resource]. - URL:

<https://www.nextecgroup.com/top-trends-erp-2018/> (date of application: 07.11.2019 г.).

78. Contribution by F.W. Taylor – Scientific Management [Electronic resource]. - URL: <https://www.managementstudyhq.com/taylor-principles-of-scientific-management.html> (date of application: 07.11.2019 г.).

79. Jess Fuhl. 5 HR tech trends to watch in 2018: What the sector says // Sage Business Cloud People [Electronic resource]. - URL: <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/top-hr-trends-watch-2018> (date of application: 07.11.2019 г.).

80. Jonova E.A. Types of normative acts regulating the personnel management in the organization / E.A. Jonova // Vestnik of modern researches. - 2019. - № 1.14 (28). - P. 18-22.

81. Maiorino Mike. Types of HR technology systems: HRIS vs. HCM vs. HRMS [Electronic resource]. - URL: <https://www.financialforce.com/blog/types-of-hr-technology-systems-hris-hcm-hrms/> (date of application: 07.11.2019 г.).

82. Mologo O.O. Personnel Management Strategy / O.O. Mologo // Scientific and Educational Problems of Civil Protection. – 2019. – № 3. – P. 49–56.

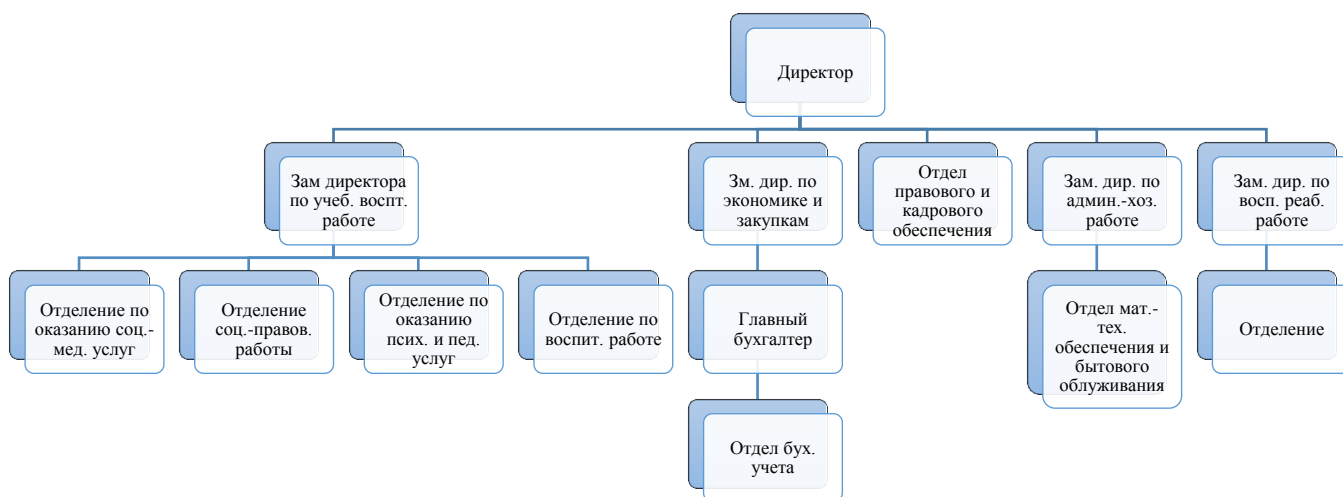
83. Personnel Assessment [Electronic resource]. - URL: <https://hr-guide.com/data/G360.htm> (date of application: 07.11.2019 г.).

84. Roise Margaret HRIS (human resource information system) [Electronic resource]. - URL: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/HRIS> (date of application: 07.11.2019 г.).

85. What's now and what's next in human resources technology, 2017. [Electronic resource]. - URL: <https://www.pwc.com/us/en/hr-management/technology/global-hr-technology-survey/pwc-hr-technology-survey.pdf> (date of application: 07.11.2019 г.).

## Приложение А

### Организационная структура управления ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»





## Приложение Б

### Критерии оценки качества и результатов труда

Таблица Б.1 - Заместитель директора по экономике и закупкам

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах	
	Выполнено	Не выполнено
1. Своевременное и качественное планирование и распределение бюджетных ассигнований при составлении бюджетной сметы и вменений к смете	2	0
2. Целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на приобретение товаров, работ, услуг (с учетом при необходимости стоимости жизненного цикла закупаемой продукции), в соответствии с доведенными лимитами бюджетных обязательств и реализация мер, направленных на сокращение издержек Учреждения	3	0
3. Своевременное размещение информации (документации) о закупках товаров, работ, услуг в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, в установленных законодательством случаях, а также соблюдение срока и порядка предоставления отчетности (отсутствие ошибок в представленной отчетности)	2	0

Таблица Б.2 - Заведующий отделением (по воспитательной работе, по оказанию психологических и педагогических услуг, социально-правовой помощи)

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах	
	Выполнено	Не выполнено
1. Организация текущего и перспективного планирования деятельности отделения с учетом целей, задач, направлений и своевременное составление установленной текущей и отчетной документации	3	0
2. Проведение мониторинга качества оказания услуг специалистов отделения	2	0
3. Осуществление контроля за ведением документации специалистами отделения	2	0

Таблица Б.3 - Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, Заместитель директора по воспитательной и реабилитационной работе

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах	
	Выполнено	Не выполнено
1. Организация текущего и перспективного планирования деятельности учреждения с учетом целей, задач, направлений	2	0
2. Осуществление контроля за качеством предоставления комплекса социальных услуг специалистами учреждения	3	0
3. Своевременное составление, утверждение и представление отчетной документации	2	0

Таблица Б.4 - Инспектор по кадрам

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах	
	Выполнено	Не выполнено
1. Ведение, учет, хранение трудовых книжек работников (соблюдение правил ведения трудовых книжек)	2	0
2. Своевременное и качественное оформление кадровой документации (Соблюдение сроков согласно установленным стандартам, отсутствие ошибок в оформленной документации, отсутствие претензий/ жалоб со стороны смежных отделов); Ведение процедур оформления приема, увольнения, перемещения сотрудников (соблюдение требований Трудового кодекса РФ); Своевременное оформление информации по поиску вакансий и подбору персонал	3	0
3. Качественное и своевременное составление отчетности	2	0

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.5 - Специалист по кадрам

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах	
	Выполнено	Не выполнено
1. Ведение, учет, хранение трудовых книжек работников (соблюдение правил ведения трудовых книжек)	2	0
2. Своевременное и качественное оформление кадровой документации (Соблюдение сроков согласно установленным стандартам, отсутствие ошибок в оформленной документации, отсутствие претензий/ жалоб со стороны смежных отделов); Ведение процедур оформления приема, увольнения, перемещения сотрудников (соблюдение требований Трудового кодекса РФ); Своевременное оформление информации по поиску вакансий и подбору персонал	3	0
3. Качественное и своевременное составление отчетности	2	0

Таблица Б.6 - Учитель-логопед

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах	
	Выполнено	Не выполнено
1. Позитивные результаты диагностической и коррекционно-развивающей работы: - достижение воспитанниками высоких показателей развития - взаимодействие с другими специалистами в процессе работы	3	0
2. Методическая и инновационная деятельность: - внедрение современных технологий коррекционного обучения, в том числе информационных технологий. - наличие публикаций, выступлений на семинарах или конференциях. - качественное ведение документации.	2	0
3. Отсутствие обоснованных жалоб родителей и иных законных представителей.	2	0

Таблица Б.6 - Педагогический персонал отделения социально-правовой помощи

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах		
	Соответствие требованиям	Однократное нарушение требований	Несоответствие
1. Выполнение индивидуального плана работы по оказанию социально-педагогических услуг	3	1,5	0
2. Отсутствие нарушений сроков и порядка ведения документации в соответствии с требованиями действующего законодательства	3	1,5	0
3. Участие в составлении отчетов и подготовке информации по запросам органов государственной власти и органов местного самоуправления, правоохранительных органов, областного приюта «Надежда» и т.д.	2	1	0
4. Отсутствие обоснованных жалоб со стороны клиентов на работу сотрудника. Отсутствие нарушений трудовой дисциплины и профессиональной этики. Соблюдение норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности.	2	1	0
5. Максимальное количество баллов	10	5	0

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.7 - Педагогический персонал отделения по воспитательной работе, Педагогический персонал отделения по оказанию психологических и педагогических услуг (педагог-организатор, педагог дополнительного образования, инструктор по физической культуре), Педагогический персонал отделения по оказанию психологических и педагогических услуг (педагог-психолог, учитель-дефектолог, учитель-логопед, инструктор по труду)

Критерии оценки качества и результатов труда	Оценка выполнения в баллах		
	Соответствие требованиям	Однократное нарушение требований	Несоответствие
1. Выполнение индивидуального плана работы по оказанию социально-педагогических услуг	3	1,5	0
2. Отсутствие нарушений сроков и порядка ведения документации в соответствии с требованиями действующего законодательства	3	1,5	0
3. Отсутствие обоснованных жалоб со стороны клиентов на работу сотрудника. Отсутствие нарушений трудовой дисциплины и профессиональной этики.	2	1	0
4. Ответственность за сохранность материальных ценностей. Соблюдение норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности.	2	1	0
5. Максимальное количество баллов	10	5	0

## Приложение В

### Оценочный лист по педагогическому персоналу отделения социально-правовой ПОМОЩИ

**Приложение № 5**  
**к Положению о премировании**  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

#### ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

по педагогическому персоналу  
отделения социально-правовой помощи

оценки выполнения утвержденных критериев оценки качества и результатов труда

(указывается должность, фамилия, имя, отчество работника)

на выплату премии за качественное предоставление государственных услуг по итогам работы в

\_\_\_\_\_ (месяц)

Количество календарных дней	Фактически отработанных календарных дней	Фактически отработано в %

№ п.п.	Наименование показателя	Баллы	Примечание
1	Качество работы персонала. Выполнение индивидуального плана работы по оказанию социально-педагогических услуг (не менее 80 %).	3	
2	Отсутствие нарушений сроков и порядка ведения документации в соответствии с требованиями действующего законодательства.	2	
3	Содержание в надлежащем виде рабочего места. Ответственность за сохранность материальных ценностей. Соблюдение норм охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности.	1	
4	Отсутствие обоснованных жалоб со стороны клиентов на работу сотрудника. Отсутствие нарушений трудовой дисциплины и профессиональной этики	1	
5	Подготовка и участие в конференциях, семинарах, родительских лекториях, методических объединениях, мастер-классах, мероприятиях центра. Разработка и подготовка сценариев мероприятий, разработка и размещение статей по тематике работы на сайте учреждения и в твиттере учреждения. Участие в городских, областных, всероссийских конкурсах, конференциях, семинарах, форумах, мастер-классах, вебинарах, методических объединениях, проектах, спартакиадах. Участие в профессиональных конкурсах министерства социальной и семейной политики области («Социодрайв», «Ангел милосердия» и др.). Разработка коррекционно-реабилитационных программ и проектов, распространение своего опыта через публикации в периодических изданиях, сборниках, на своем персональном сайте.	3	
<b>Всего баллов</b>		10	

Составил:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(должность)

(Ф.И.О.)

(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Настоящий оценочный лист составлен в одном экземпляре.

# Приложение Г

## Трудовой договор N 608/19

### Трудовой договор N 608 /19

г. Тольятти

« 21 « мая 2019 г.

Государственное казенное учреждение Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» (ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония») в лице директора **Каюмовой Инны Владимировны**, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем «Работодатель», с одной стороны, и **Байбеков Али Касимович**, именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

#### 1. Общие положения

1.1. По настоящему трудовому договору Работодатель предоставляет Работнику работу по должности **водитель автобуса**, а Работник обязуется лично выполнять указанную работу в соответствии с условиями настоящего трудового договора и должностной инструкцией.

1.2. Работник осуществляет работу в структурном подразделении Работодателя: отдел материально-технического обеспечения и бытового обслуживания

1.3. Работа у Работодателя является для Работника: **основной работой**

1.4. Настоящий трудовой договор заключается на: **неопределенный срок**

1.5. Настоящий трудовой договор вступает в силу с **«21» мая 2019 г.**

1.6. Дата начала работы **«21» мая 2019 г.**

1.7. Работник должен приступить к выполнению своих трудовых обязанностей с **«21» мая 2019 г.**

1.8. Работнику устанавливается срок испытания продолжительностью **3 месяца** с целью проверки соответствия Работника поручаемой работе.

1.9. Работнику установлены условия труда в соответствии с картой № 49 специальной оценки условий труда (отчет о проведении специальной оценки условий труда от 19.07.2017 г.) по должности «водитель автобуса», проведенной по вредным (опасным) факторам производственной среды и трудового процесса:

- тяжесть трудового процесса – 3.1;

Работнику установлены следующие условия труда на рабочем месте:

- вредные – 3-й класс, подкласс 3.1 (вредные условия труда 1-й степени).

#### 2. Права и обязанности Работника

2.1. Работник имеет право на:

2.1.1. Предоставление ему работы, обусловленной настоящим трудовым договором.

2.1.2. Обеспечение безопасности и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда.

2.1.3. Своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы.

2.2. Работник обязан:

2.2.1. Добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него настоящим трудовым договором, выполнять установленные нормы труда.

2.2.2. Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у Работодателя, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда, иные локальные нормативные акты Работодателя, непосредственно связанные с трудовой деятельностью Работника, с которыми Работник был ознакомлен под роспись.

2.2.3. Соблюдать трудовую дисциплину.

2.2.4. Бережно относиться к имуществу Работодателя, в т.ч. находящемуся у Работодателя имуществу третьих лиц, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, и других работников.

2.2.5. Незамедлительно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя, в т.ч. находящегося у Работодателя имуществу третьих лиц, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, имуществу других работников.

#### 3. Права и обязанности Работодателя

## Продолжение Приложения Г

3.1. Работодатель имеет право:

3.1.1. Требовать от Работника добросовестного исполнения обязанностей по настоящему трудовому договору.

3.1.2. Принимать локальные акты, непосредственно связанные с трудовой деятельностью Работника, в т.ч. правила внутреннего трудового распорядка, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда.

3.1.3. Привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами.

3.1.4. Поощрять Работника за добросовестный эффективный труд.

3.2. Работодатель обязан:

3.2.1. Предоставить Работнику работу, обусловленную настоящим трудовым договором.

3.2.2. Обеспечить безопасность и условия труда Работника, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда.

3.2.3. Обеспечивать Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей.

3.2.4. Выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в установленные сроки.

3.2.5. Осуществлять обработку и обеспечивать защиту персональных данных Работника в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3.2.6. Знакомить Работника под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью.

### 4. Рабочее время – время отдыха

4.1. Работнику устанавливается нормальная продолжительность рабочего времени, исходя из **40 часов в неделю** с суммированным учетом рабочего времени. Учетный период равен одному календарному месяцу. По окончании учетного месяца, часы, отработанные сверх установленной нормы будут компенсированы работнику по нормам, установленным в трудовом законодательстве за сверхурочную работу.

4.2. Режим работы (рабочие дни и выходные дни, время начала и окончания работы) определяется правилами внутреннего трудового распорядка, действующими у Работодателя, либо настоящим трудовым договором.

4.3. Работнику устанавливаются следующие особенности режима работы: пятидневная рабочая неделя, с двумя выходными днями (суббота, воскресенье). Работник выполняет свои должностные обязанности ежедневно с 8ч.00 мин. до 16ч.30 мин. Во время рабочего дня работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 30 минут (с 12 ч. 00 мин. до 12ч. 30 мин.). Работник исполняет трудовые обязанности в условиях ненормированного рабочего дня. При данном режиме работы Работодатель в случае необходимости вправе эпизодически привлекать Работника к выполнению трудовых функций за пределами установленной для него продолжительности рабочего времени.

4.4. Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. За работу в условиях ненормированного рабочего дня Работнику предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью три календарных дня.

4.5. Ежегодный оплачиваемый отпуск (основной и дополнительный) предоставляется в соответствии с графиком отпусков.

### 5. Оплата труда и социальные гарантии

5.1. За выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, Работнику устанавливается заработная плата в размере:

Оклад, надбавки к заработной плате и прочие денежные выплаты	Размер	
	Процент	Сумма, руб.
Тарифная ставка (оклад)		
Повышение оклада за СРЦН		
Должностной оклад		
Надбавка за классность		
Надбавка за работу с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда		
Надбавка за выслугу лет		
Доплата за ненормированный рабочий день		
	Итого:	

5.2. Премии и иные выплаты устанавливаются Работнику в соответствии с коллективным

## Продолжение Приложения Г

договором, и Положением о премировании (указать виды премий и иных выплат и их размеры).

5.3. Выплата заработной платы Работнику производится в сроки и порядке, установленных коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами Работодателя.

5.4. На Работника распространяются льготы, гарантии и компенсации, установленные законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Работодателя.

5.5. Заработная плата выплачивается «Работнику» в месте выполнения работы либо переводится в кредитную организацию, указанную в заявлении «Работника». «Работник» вправе заменить кредитную организацию, в которую должна быть переведена заработная плата, сообщив об этом в письменной форме «Работодателю», не позднее чем за пять рабочих дней до дня выплаты заработной платы.

5.6. Заработная плата Работнику выплачивается 5 и 20 числа каждого месяца.

5.7. Заработная плата Работнику может быть индексирована.

5.8. Работодатель гарантирует Работнику доведение заработной платы до размера минимальной оплаты труда, установленной законодательством.

5.9. Оценка деятельности «Работника» определяется с учетом выполнения показателей и критериев оценки качества и результатов труда, установленных положением о премировании, утвержденного приказом директора, с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

### 6. Социальное страхование

6.1. Работник подлежит обязательному социальному страхованию в связи с трудовой деятельностью. Виды и условия обязательного социального страхования работника в связи с трудовой деятельностью осуществляются Работодателем в соответствии с законодательством Российской Федерации.

6.2. Предусматривает выплаты всех видов установленных пособий, а именно - на основании Федерального закона от 29.12.2006 года № 255-ФЗ «Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию»:

- по временной нетрудоспособности;
- по беременности и родам женщин;
- женщинам, вставшим на учет в ранние сроки беременности;
- при рождении ребенка;
- по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет;
- оплату дополнительных дней по уходу за ребенком-инвалидом или инвалидом с детства до достижения им возраста 18 лет.

### 7. Иные условия трудового договора

7.1. Работодатель обязан соблюдать предусмотренный трудовым законодательством и иными федеральными законами порядок обработки, иного использования и обеспечения сохранности персональных данных работника.

7.2. В случае неисполнения обязанности по нарушению порядка использования и неправомерного разглашения информации, указанной в п. 7.1 и 7.2 настоящего договора, соответствующая виновная сторона договора обязана возместить другой стороне причиненный ущерб.

7.3. В целях защиты работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, связанных с загрязнением, в соответствии с частью 1 статьи 221 Трудового кодекса Российской Федерации, Работнику один раз в месяц выдаются смывающие и (или) обезвреживающие средства:

- мыло или жидкие моющие средства в дозирующих устройствах – 200 гр. или 250 мл.;
- мыло или жидкие моющие средства в дозирующих устройствах, на работах, связанных с легкосмываемыми загрязнениями, в соответствии с коллективным договором, работодатель не выдает непосредственно работнику, а обеспечивает постоянное их наличие в санитарно-бытовых помещениях.

Смывающие и (или) обезвреживающие средства, оставшиеся неиспользованными по истечении отчетного периода (один месяц), используются в следующем месяце при соблюдении их срока годности.

### 8. Ответственность сторон трудового договора

8.1. Работодатель и Работник несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение взятых на себя обязанностей и обязательств, установленных настоящим трудовым договором, локальными нормативными актами Работодателя, законодательством Российской Федерации.

8.2. За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение Работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, к Работнику могут быть

## Продолжение Приложения Г

применены дисциплинарные взыскания, предусмотренные ст. 192 Трудового кодекса Российской Федерации.

8.3. Работник и работодатель могут быть привлечены к материальной и иным видам юридической ответственности в случаях и в порядке, предусмотренных трудовым законодательством и иными федеральными законами.

### 9. Изменение и прекращение трудового договора

9.1. Каждая из сторон настоящего трудового договора вправе ставить перед другой стороной вопрос о его дополнении или ином изменении трудового договора, которые по соглашению сторон оформляются дополнительным соглашением, являющимся неотъемлемой частью трудового договора.

9.2. Изменения и дополнения могут быть внесены в настоящий трудовой договор по соглашению сторон также в следующих случаях:

а) при изменении законодательства Российской Федерации в части, затрагивающей права, обязанности и интересы сторон, а также при изменении локальных нормативных актов Работодателя;

б) в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

9.3. При изменении Работодателем условий настоящего трудового договора (за исключением трудовой функции) по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, Работодатель обязан уведомить об этом Работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца до их изменения (ст. 74 Трудового кодекса Российской Федерации).

О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации Работодатель обязан предупредить Работника персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения.

9.4. Настоящий трудовой договор прекращается только по основаниям, установленным Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

При расторжении трудового договора Работнику предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные главой 27 Трудового кодекса Российской Федерации, а также другими нормами Трудового кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов.

### 10. Заключительные положения

10.1. Трудовые споры и разногласия сторон по вопросам соблюдения условий настоящего трудового договора разрешаются по соглашению сторон, а в случае не достижения соглашения рассматриваются комиссией по трудовым спорам и (или) судом в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

10.2. В части, не предусмотренной настоящим трудовым договором, стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

10.3. Настоящий трудовой договор заключен в двух экземплярах (если иное не предусмотрено законодательством), имеющих одинаковую юридическую силу. Один экземпляр хранится Работодателем в личном деле Работника, второй - у Работника.

#### Работодатель:

государственное казенное учреждение Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония» (ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»),  
Юридический адрес: 445041,  
г. Тольятти, ул. Железнодорожная, 19  
ИНН: 6320001290  
«21» мая 2019 г.

Директор \_\_\_\_\_ И.В.Каюмова  
М.П.

#### Работник:

Подпись: \_\_\_\_\_ « » 201 г.  
Второй экземпляр настоящего трудового договора получил

Подпись: \_\_\_\_\_ « » 201 г.



## Продолжение Приложения Г

Приложение  
к трудовому договору  
от 21 мая 2019 г. № 608 /19

### ПЕРЕЧЕНЬ локальных нормативных актов ГКУ СО «Тольяттинский СРЦН «Гармония»

№ п/п	Наименование документа	Дата ознакомления	Подпись
1	Коллективный договор		
2	Положение об оплате труда		
3	Правила внутреннего распорядка		
4	Положение о премировании		
5	Положение об оплате труда за интенсивность и напряженность работы		
6	Должностная инструкция		
7	Положение о государственном казенном учреждении Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония»		
8	Положение о порядке обработки персональных данных работников и воспитанников государственного казенного учреждения Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония»		
9	Политика в отношении обработки персональных данных государственного казенного учреждения Самарской области «Тольяттинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Гармония»		
10	Кодекс профессиональной этики		
11	Положение об отделе материально-технического обеспечения и бытового обслуживания		
12	Положение о противодействии коррупции		

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение Д

### Методический инструментарий при отборе кандидатов на вакантные должности

Метод/методика	Описание	Преимущества	Недостатки
1. Тестирование	<p>Тест представляет собой перечень вопросов и несколько вариантов ответа на каждый вопрос, среди которых один или несколько ответов являются правильными.</p> <p>Помимо проверки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям, кадровая служба совместно со структурным подразделением, в котором замещается вакантная должность, может подготовить тест в целях проверки кандидата на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям.</p>	Удобен, прост в применении.	Не дает полного представления о кандидате.
2. Анкетирование	<p>Метод, в котором в качестве средства для сбора сведений о кандидате используется специально оформленный список вопросов (опросный лист). Существенной особенностью анкетного опроса является опосредованный характер взаимодействия между представителем нанимателя и кандидатом на должность (респондентом), которые общаются при помощи анкеты, поскольку респондент сам читает предлагаемые ему вопросы и сам фиксирует свои ответы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономия средств, времени и людских ресурсов;</li> <li>- возможность охвата больших групп респондентов – например, при помощи сети Интернет;</li> <li>- высокая формализуемость результатов;</li> <li>- минимум влияния исследователя на опрашиваемого;</li> <li>- оперативность;</li> <li>- использование информационно-телекоммуникационных средств связи для опроса.</li> </ul>	Отсутствие непосредственного общения с кандидатом, так, как только такое общение позволяет выявить некоторые его характеристики (например, умение правильно строить устную речь). Самым серьезным недостатком заочного анкетирования считается невозможность контролировать процесс заполнения анкеты, что может привести к несамостоятельности ответов респондента.
3. Письменное психологическое тестирование	<p>Письменные психологические тесты обычно используются на начальном</p>		

Продолжение Приложения Д

	<p>этапе, когда кандидатов на должность несколько, и помогают провести первоначальную оценку кандидата.</p> <p>Письменные психологические тесты можно разделить на такие типы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- интеллектуальные тесты (например, тест Айзенка, тест Равена);</li> <li>- личностные тесты.</li> </ul> <p>Интеллектуальные тесты при приеме на работу служат для определения общего уровня интеллекта кандидата, его способностей к логическому мышлению и содержат числовые, пространственные и словесные задания. Иногда такие тесты составляются с привязкой к конкретной должности или направлению деятельности.</p> <p>Тест Айзенка рекомендуется проводить при отборе кандидатов на должности категории «руководители».</p> <p>Тест Равена подходит при отборе кандидатов всех категорий и групп должностей.</p> <p>Личностные тесты при приеме на работу обычно вспомогательны, в них нет правильных и неправильных ответов. Определенные личностные качества кандидата могут быть важны для конкретного вида деятельности и являются одной из составляющих профессиональных качеств кандидата.</p>		
4. Реферат	Краткое изложение в письменном виде основных направлений работы, в котором автор на основе анализа нормативных	Экономичность и небольшие временные затраты на проверку реферата.	Отсутствие контроля за написанием реферата, невозможность проверить самостоятельность

Продолжение Приложения Д

	правовых актов и научной литературы раскрывает суть исследуемой проблемы, а также обосновывает собственные предложения по улучшению практики работы. Допускается изложение реферата в форме устного доклада (в рамках экспертного заключения).		его выполнения.
5. Эссе	Краткий письменный очерк по проблемам социального обеспечения, социальной работы, выполняемый кандидатом в присутствии представителей кадровой службы и/или конкурсной комиссии или до начала ее работы. Отличается от экспертного заключения тем, что выполняется на основе предложенной темы, а не готовых проектов документов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Позволяет оценить умение кандидата аргументировать свое мнение;</li> <li>- проверяет способность делать логические выводы и умозаключения;</li> <li>- показывает - неординарность мышления кандидата;</li> <li>- позволяет выявить его точку зрения на заявленную проблему;</li> <li>- позволяет выявить уровень грамотности кандидата, знание правил русской письменной речи.</li> </ul>	Недостатком эссе является отсутствие четких критериев оценки и, как следствие, возможность проявления определенного субъективизма при формировании выводов комиссии.
6. Кейсы	Представляют собой описание актуальных проблем социальной работы, социальной защиты. В конце каждого кейса обозначены 2 вопроса, необходимые для выявления индивидуального видения и понимания конкретной проблемы кандидатом. Методика «Анализ кейсов» предназначена для получения дополнительной личностно-профессиональной информации о кандидате и заключается в комплексной количественной и качественной оценке по определенному набору показателей. Данный набор показателей может		

Продолжение Приложения Д

	варьироваться в зависимости от конкретных целей проведения отбора с использованием кейсов.		
7. Групповая дискуссия	<p>Это обсуждение в свободной форме членами конкурсной комиссии и кандидатами определенных тем, связанных с работой и будущей деятельностью, с целью выбора по установленным критериям наиболее подготовленных и компетентных претендентов.</p> <p>Групповая дискуссия как метод отбора позволяет оценить умение работать в коллективе и с отдельными людьми. Данный метод оценки дает возможность разделить участников по таким качествам, как: самостоятельность, активность, информированность, логичное рассуждение, коммуникабельность, проявление лидерских качеств – для составления рейтингов кандидатов по обладанию необходимыми профессиональными и личностными качествами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность не только получить информацию о профессиональных знаниях и профессиональных качествах лиц, поступающих на работу, но и сравнить их в целях выявления лучшего кандидата;</li> <li>- выявить такие качества, как умение отстаивать свою позицию, аргументировать тезисы, вести полемику, умение работать в коллективе и с отдельными людьми;</li> <li>- вербальное общение дает возможность получить сведения о коммуникативных умениях и речевых навыках претендентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неравноправное участие в дискуссии из-за социальных и языковых барьеров;</li> <li>- опасность монополизации разговора лидером какого-либо мнения;</li> <li>- не стандартизированная ситуация сбора данных;</li> <li>- невозможность построения репрезентативной выборки участников дискуссии.</li> </ul>
8. Интервью	<p>Психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в проведении разговора, беседы между людьми, при которой проводящий интервью специалист (интервьюер) задает вопросы своим собеседникам и получает от них ответы. Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер задает вопросы субъекту-респонденту, при этом он не ведет с ним активного диалога, не</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Помогает наладить контакт с опрашиваемым и обеспечить высокую степень доверительности путем создания доброжелательной обстановки;</li> <li>- дает возможность (в отличие от анкеты или теста) уточнять вопросы в случае непонимания их сути опрашиваемым;</li> <li>- допускает возможность дистанционного применения с помощью онлайн технологий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Может занимать много времени с учетом необходимости предварительной подготовки вопросов;</li> <li>- не исключает субъективизм интервьюера в отношении опрашиваемого;</li> <li>- возможно искажение результатов (оценки) за счет взаимного психологического влияния интервьюера и респондента.</li> </ul>

Продолжение Приложения Д

	<p>высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своей личной оценки ответов испытуемого или задаваемых вопросов.</p> <p>В отличие от собеседования при интервью кандидату задают заранее определенные вопросы, т.е. интервью представляет собой стандартизированное собеседование по заранее подготовленным вопросам (оживленная анкета).</p>	<p>- дает достаточно полную и конкретную информацию в заданном интервьюером объеме.</p>	
<p>9. Метод оценки «360 градусов» и его модификации</p>	<p>Сбор (в том числе систематический) информации о проявляемых кандидатом профессиональных качествах, получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней.</p>	<p>Стабильность его применения (осуществляется постоянный мониторинг компетенций), а также всесторонняя оценка субъекта со стороны различных категорий его коллег по работе и самооценка. Получение информации от большого круга людей, которые взаимодействуют с оцениваемым в вопросах его деятельности, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным методом.</p>	<p>Недостатком можно считать сложность применения метода при первичном поступлении на работу.</p>
<p>10. Собеседование</p>	<p>Представляет собой устные ответы кандидатов на вопросы, задаваемые членами конкурсной комиссии или сотрудниками кадровой службы. На собеседовании кандидату следует задавать вопросы, касающиеся уточнения полученных из анкеты сведений об его образовании, опыте, полученных навыках и знаниях. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, карьерные планы. Целесо-</p>	<p>- Проверяются не только профессиональные, но и личностные качества кандидата – стрессоустойчивость, гибкость и креативность;</p> <p>- дает возможность проверить коммуникативные знания и навыки претендента, в частности, умение отстаивать свое мнение;</p> <p>- позволяет выявить мотивацию и ценностные ориентации кандидата;</p>	<p>- Отсутствие его формализованности и, как следствие, трудности в сопоставлении результатов оценки;</p> <p>- отсутствие точной методологии измерения / рейтингования результатов собеседования;</p> <p>- возможность проявления субъективизма со стороны неподготовленного представителя нанимателя, когда</p>

Продолжение Приложения Д

	<p>образно применение такого эффективного средства, как самопрезентация кандидата. Отличается от анкетирования и интервьюирования отсутствием формализованности (заранее подготовленных вопросов).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяет выявить дополнительную информацию о кандидате – например, готовность к принятию дополнительных нагрузок (командировки, ненормированный рабочий день, выполнение обязанностей отсутствующего сотрудника и т.д.);</li> <li>- дает возможность не только нанимателю оценить кандидатов на соответствие должности, но и помогает кандидатам оценить организацию как будущее место работы.</li> </ul>	<p>он основывается на впечатлении о том, как человек выглядит, как он одет, как сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами и по этим впечатлениям производит оценку кандидата на должность, иногда формируя выводы по первому впечатлению.</p>
<p>11. Центр оценки персонала (ассесмент-центр)</p>	<p>Специально разработанная методика, состоящая из комплекса упражнений для выявления кандидатов, обладающих компетенциями, необходимыми для успешного выполнения работы. Главное достоинство метода – возможность проведения комплексной оценки кандидатов, основанной на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Объективность процедур, измеряющих всех кандидатов по определенным качествам или способностям с использованием единого стандарта;</li> <li>- возможность выявить индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы);</li> <li>- определение сильных и слабых сторон каждого кандидата и использование этой информации для решения кадровых вопросов, в том числе развития и планирования карьеры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Существенные временные и финансовые затраты на его проведение;</li> <li>- необходимость специальной подготовки сотрудников для экспертной работы либо привлечение независимых экспертов для квалифицированной оценки кандидатов.</li> </ul>
<p>12. Экспертное заключение</p>	<p>Краткий анализ представленного проекта закона, иного нормативного правового акта, программы или иного документа.</p>	<p>Возможность выявления таких личностных качеств кандидата, которые сложно или невозможно выявить иными способами – аналитические спо-</p>	<p>Ограниченная сфера применения данного метода – он применим в основном для оценки кандидатов на руководящие или предполагающие</p>

Продолжение Приложения Д

		<p>способности, самостоятельность, творческое мышление, способность к выработке оригинальных решений.</p>	<p>наличие специальных знаний должности, исполнение должностных обязанностей при замещении которых носит эвристический характер.</p>
13. Испытание	<p>Целью которого является проверка соответствия кандидата замещаемой должности.</p>	<p>Особенность испытания заключается в том, что профессиональные знания и навыки кандидата определяются непосредственно в процессе исполнения им своих служебных обязанностей по должности. В этом заключается достоинство испытания как метода оценки, позволяющего с наибольшей степенью достоверности определить профессиональную пригодность к конкретным видам служебной деятельности.</p>	<p>К недостаткам испытания относится ограниченная сфера применения, так как его можно устанавливать далеко не всем. Срок испытания устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года.</p>



Приложение Е  
Программы повышения квалификации

**Программы повышения квалификации**

№ п/ п	Название программы/курса	Кол- во часов
1.	Система бухгалтерского учета и аудита в социальной сфере	144
		72
2.	Технологии внедрения платных услуг в организациях социального обслуживания населения	72
3.	Кадровая работа и делопроизводство в государственных учреждениях	72
		144
4.	Механизм социального сопровождения получателей социальных услуг	72
5.	Инновационные формы и методы организации массового досуга, массово-развлекательных мероприятий в социальной сфере (для культорганизаторов)	72
6.	Компетентностный подход в профессиональном развитии работника социальной сферы	36
7.	Оказание первой помощи до оказания медицинской помощи (для социальных работников)	16
8.	Особенности применения здоровьесберегающих и добровольческих технологий в организациях социального обслуживания населения	16
9.	Документоведение и архивирование	32
		72

**Продолжение Приложения Е**  
**Программы повышения квалификации**  
**(социальная работа с семьями и несовершеннолетними)**

№ п/п	Название программы/курса	Кол-во часов
1.	Социально-педагогическое сопровождение семей с детьми	72
		144
2.	Технологии социальной работы с семьями, оказавшимися в трудной жизненной ситуации	72
		144
3.	Коррекционная работа с детьми и подростками с девиантным поведением: инновационные технологии	72
		144
4.	Социальная инноватика в работе с несовершеннолетними	72
		144
5.	Инновационные технологии социально-психологической поддержки несовершеннолетних	72
6.	Инновационные технологии социально-психологической поддержки семей с детьми	72
7.	Технологии оказания социально-правовой помощи несовершеннолетним	72
8.	Инновационные психолого-педагогические технологии в работе с несовершеннолетними	112

**Продолжение Приложения Е**  
**Программы повышения квалификации**  
**(социальная работа с пожилыми и лицами с ОВЗ)**

№ п/п	Название программы/курса	Кол-во часов
1.	Социальное обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов: инновационные технологии	144
		72
2.	Комплексная реабилитация и социальная интеграция лиц с ОВЗ	144
		72
3.	Инновационные технологии социально-психологической поддержки пожилых людей и лиц с ОВЗ	72
4.	Организация доступной среды жизнедеятельности инвалидов и других маломобильных групп населения	16
5.	Оказание социально-медицинских услуг в социальном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов с различными видами деменций	36
		72

**Программы повышения квалификации**  
**(для психологов)**

№ п/п	Название программы/курса	Кол-во часов
1.	Инновационные технологии социально-психологической поддержки несовершеннолетних	72
2.	Инновационные технологии социально-психологической поддержки семей с детьми	72
3.	Инновационные технологии социально-психологической поддержки пожилых людей и лиц с ОВЗ	72
4.	Инновационные технологии и особенности работы психолога в организациях социального обслуживания населения	72
		144
5.	Диагностика и мониторинг профессионального выгорания специалистов социальной сферы	56