



УДК 130.2

ПРОБЛЕМЫ ДИАГНОСТИКИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ СОЦИАЛЬНЫХ СЛУЖБ В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

А.А. ГОРЯЙНОВ*Белгородский
государственный
университет**e-mail: goriaynov@bsu.edu.ru*

В статье на примере социальных служб Белгородской области рассматриваются актуальные проблемы диагностики кадровой работы в сфере государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: кадровая работа, принципы управления кадрами, кадровая политика, система управления, региональные социальные службы.

Эффективность реформирования деятельности социальных служб будет напрямую зависеть от степени согласованности ценностей и норм реализуемой кадровой политики организации с индивидуальными ценностными ориентациями. Поскольку так или иначе государственные организации на рынке труда функционируют в открытой конкурентной среде необходимо отметить еще ряд особенностей.

Во-первых, по сравнению с коммерческими структурами организации, которые финансируются за счет бюджетов различных уровней, имеют объективные ограничения в финансовых возможностях привлечения специалистов. Лимитированные бюджетные ресурсы значительно сужают спектр инструментов как управления организацией в целом, так и персоналом в частности. Согласно данным Белгородстата среднемесячная заработная плата в Белгородской области в 2010 году составила 15,885 тыс. рублей, что на 12,3% больше, чем в 2009 году. Наиболее высокие зарплаты в регионе отмечены у финансовых работников – 32,799 тыс. рублей, в сфере добычи полезных ископаемых – 24,735 тыс. рублей, в металлургическом производстве – 24,589 тыс. рублей, а также в производстве электроэнергии, газа и воды – 20,571 тыс. рублей. Самые низкие зарплаты наблюдались в текстильном и швейном производстве – 7,19 тыс. рублей; в обработке древесины и производстве изделий из дерева – 7,33 тыс. рублей; у работников, предоставляющих коммунальные, социальные и персональные услуги – 10,164 тыс. рублей, а также в здравоохранении и социальных услугах – 10,276 тыс. рублей¹.

Второй особенностью является широкое внедрение и постоянное совершенствование информационно-коммуникативных технологий в практику оказания государственных услуг, в том числе и части услуг по социальному обслуживанию населения. В соответствии Государственными программами Российской Федерации «Информационная Россия 2000-2010» и «Информационное общество (2011 – 2020 годы)» правительством Белгородской области принято постановление № 34 –пп от 29 января 2010 г. «О системе мер по развитию информационного общества и формированию электронного правительства в Белгородской области на 2010-2012 годы», разработаны и реализуются «План формирования электронного правительства в Белгородской области на 2010 – 2012 годы» и «План перехода на предоставление государственных услуг и исполнение государственных функций в электронном виде органами исполнительной власти Белгородской области», что сказывается на работе специалистов всех уровней: меняется содержательное наполнение работы, выдвигаются новые требования к профессиональным компетенциям, безусловно, увеличивает не только функциональную нагрузку, связанную с переходом в новый формат оказания услуг, но и ведет к росту моральной и психологической нагрузки на персонал.

Необходимо отметить, что только финансовыми инструментами невозможно привлечь и закрепить высококвалифицированный персонал. В материальном плане работ-

¹Средняя зарплата в Белгородской области в 2010г выросла на 12,3%
[//http://www.rosinvestproekt.ru/mws.asp?id=67255&fd=17&fm=2&fy=2011](http://www.rosinvestproekt.ru/mws.asp?id=67255&fd=17&fm=2&fy=2011)



ники социальной сферы существенно проигрывают работникам других секторов сферы обслуживания, что естественно сказывается на престижности их работы. Сложившаяся в результате кризисных явлений в экономике ситуация на рынке труда позволяет социальным службам усилить собственный кадровый потенциал за счет привлечения на работу высококвалифицированных специалистов из смежных отраслей, которые высвободились в связи со значительными сокращениями персонал, и поэтому медлить с указанными мероприятиями нельзя. И это еще раз подтверждает то, что назрела проблема формирования актуальной кадровой политики для социальных учреждений, которая позволила бы определить общую стратегию реализации системного подхода в работе с кадрами.

Кадровая политика – это *ценности и принципы управления* занятостью, на основании которых разрабатываются методы практической работы с персоналом (организационно-экономические, административные и пр.) реализуемые в данной организации, включая такие направления как отношения планирования кадров; требования к квалификации кадров; условия продвижения, ротации, сокращения кадров; трудовую дисциплину; стратегию развития персонала; взаимоотношения «руководитель-подчиненный»; политику охраны труда и безопасности. Можно согласиться с утверждением, что «кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников»². Применение методов социологического исследования позволяет нам оценить, насколько данные цели совмещены через изучение субъективного восприятия проблем кадровой политики сотрудниками социальных служб.

Кадровая политика создается на основе общей стратегии развития системы управления и представляет собой способы действий в отношении персонала, направлена на его развитие. В кадровой политике отражаются специфика *внутриорганизационных параметров*, к которым относятся стратегические цели и задачи организаций и учреждений (в нашем случае социальной сферы); содержание функций сотрудников организации; система планирования потребности в персонале; система подбора, создания базы данных для кандидатов, отбора претендентов; процедуры найма, увольнения сотрудников; система трудовой адаптации, обучения новых сотрудников; система управления оплатой труда, социальных гарантий сотрудников; система оценки профессиональной деятельности сотрудников и контроля; система коммуникации в организации; система обучения, развития, планирования карьерного роста персонала и движение; традиций (или внутренних неформальных регулятивов трудовой деятельности), и *внешние параметры, представленные региональным фактором*: рынок труда; динамика социально-экономических и политических процессов в регионе; возможные изменения правового поля.

Для того чтобы выяснить, каковы сегодняшние проблемы организации кадровой работы в учреждениях социальной сферы было проведено социологическое исследование, основными направлениями которого стали: анализ ценностных ориентаций, системы трудовой мотивации сотрудников учреждений социальной сферы; выявление специфики кадровых технологий реализуемых на практике в учреждениях социальной сферы: профессиональной адаптации, системы оценки персонала и технологии управления карьерой, а также анализ проблем реализации кадровой политики и применения кадровых технологий в учреждениях социальной сферы региона, выявление направлений оптимизации. Исследование проводилось в сентябре 2010 года в муниципальных учреждениях социальной защиты Белгородской области.

В нашем исследовании мы придерживались модели анализа, которую предлагает А.И. Пригожин, выделяя три уровня диагностики кадровой политики: идеологемы (ценности, область целеполагания) – правила (принципы организации работы – отношения власти, структура) – нормы (исполнение работы, человеческие отношения)³. Данное видение обеспечивает системное восприятие кадровой политики, поскольку связывает три среза: реальные условия трудовой деятельности (формальные регулятивы, правила, условия труда, структура рабочих мест), восприятие принципов кадровой политики (ценно-

² Строительева Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста // Управление персоналом, 2008, № 9.

³ Пригожин А.И. Методы развития организаций – М.: МЦФЭР, 2003 г.



стные ориентации, цели и задачи трудовой деятельности) и поведенческие установки взаимодействия (методы работы с персоналом, трудовая мотивация, функциональная слаженность). Подобный подход позволяет выявить проблемы реализации кадровой политики: если принципы относятся к декларациям, то ценности и нормы представляют собой уже сферу реализации данных принципов в устойчивых трудовых практиках.

Выделение списка ценностей, лежащих в основе кадровой политики, является достаточно серьезной методологической и методической проблемой. В кадровом менеджменте традиционно отмечают четыре группы ценностей, лежащих в основе декларируемой кадровой политики: равенство, уважение, условия труда и безопасность.

Равенство подразумевает прозрачную беспристрастную систему регулирования трудовых отношений, исключая влияние субъективных факторов. Это означает, что взаимоотношения между сотрудниками выстраиваются на основе закона и формальных правил, действует справедливая система оплаты труда, отсутствует дискриминация при найме, ротации и продвижении сотрудников.

Уважение отражает приоритет личности и интересов сотрудника, учет личной ситуации, обстоятельств при планировании деятельности и принятии управленческих решений, обеспечение психологически комфортных, стабильных, предсказуемых условий работы и самоуважения работников. На эффективность работы персонала зачастую влияют факторы, косвенно воздействующие на труд: бытовые проблемы, проблемы, связанные с сохранением собственного здоровья, уход за детьми, организация досуга. Эти проблемы важны, их следует учитывать, поскольку профессиональная деятельность является основным источником средств к существованию для сотрудников и лиц, находящихся на их иждивении. Структура рабочего времени должна способствовать поддержанию баланса между работой и личной жизнью.

Благоприятные условия труда – включают широкий спектр инструментальных ценностей, включая сбалансированную систему трудовой мотивации, благоприятный морально-психологический климат, грамотную организацию труда. Работа приносит удовлетворение, когда действует основанная на объективной оценке результатов труда система вознаграждения, равномерно распределяется функциональная нагрузка, присутствуют реальные возможности карьерного роста, ставятся интересные и разнообразные задачи, существует обратная связь между руководителями подразделений и подчиненными.

Безопасность реализуется через обеспечение физически комфортных, благоприятных санитарно-гигиенических, физиологических условий труда. Неблагоприятные условия труда, отсутствие элементарных удобств на рабочем месте негативно сказываются на культуре труда и связаны с потенциальным и реальным риском снижения работоспособности людей.

Данные группы ценностей закреплены в действующем трудовом законодательстве и в том или ином виде декларируются в кадровой политике и поддерживаются многими организациями. Однако зачастую возникают противоречия между стратегией соблюдения политики и реализацией текущих целей деятельности: практическая деятельность вносит свои корректировки и намечает основные пути (способы) их достижения. Результатами подобного рассогласования систем ценностей могут стать несоответствие содержания трудовой деятельности жизненным целям человека, ломка ценностных ориентаций, которые в свою очередь приводят, к возникновению суррогатных форм социальной, психологической, профессиональной адаптации, конфликтам внутри трудового коллектива.

В ходе предварительного контент-анализа документов были определены базовые принципы, лежащие в основе положений кадровой политики региональных социальных служб: единоначалие; гибкость; отбор кадров; личная ответственность; корпоративность; взаимозаменяемость и ротация; информативность; стабильность. Важно отметить, что здесь выделены не все, а только ключевые принципы работы с персоналом – отражающие базовые положения кадровой политики. Каждому из данных принципов соответствует набор ценностных установок, отражающих целевые и содержательные аспекты деятельности. В прикладном исследовании мы ставили задачи выявить, как соотносятся данные принципы с основными ценностными ориентациями, формальными/ неформальными нормами, лежащими в основе системы трудовой мотивации персонала, определить унифицирующие/ дифференцирующие группы ценностей с выявлением степени



их влияния на эффективность работы подразделений служб, а также изучить мнение экспертов по проблемам реализуемой кадровой политики в системе управления социальной сферой региона и влиянию данной политики на эффективность деятельности социальных служб региона.

Ввиду высокой вероятности получения «социально востребованных» ответов сотрудников изучались, как текущие оценки, так и проективные оценки условий труда по дополнительным параметрам, отражающим влияние социально-психологических факторов на осуществление профессиональной деятельности: особенности отбора и продвижения персонала, функциональная слаженность, организационная структура, организационные отношения, закономерности межличностного общения, сплоченность, уровень конфликтности, отношения «руководитель-подчиненный», трудовая мотивация.

В рамках проведенного исследования мотивация сотрудников изучалась в двух перспективах: во-первых, сквозь призму индивидуального восприятия респондентами сложившейся в настоящее время ситуации (оценки собственного положения, меняющихся условий профессиональной деятельности, морально-психологического климата коллективов) анализировалось социальное самочувствие сотрудников учреждений, во-вторых, была сделана попытка выявить ожидания относительно предполагаемого места работы с применением проективных вопросов. Это позволило определить доминантные мотиваторы трудовой деятельности и выделить среди респондентов подгруппы с различными видами мотивации.

В качестве исходной точки изучения отношения сотрудников к реформированию социальной сферы был использован блок вопросов, посвященный изучению социального самочувствия. Именно уровень социального самочувствия сотрудников выступает показателем результативности проводимых организационных преобразований, с точки зрения изучения динамики функциональной слаженности коллективов учреждений социальной сферы.

Самочувствие можно определить через понятие удовлетворенности человека различными сторонами жизни, т.е. отождествить понятия «социальное самочувствие» и «интегральная удовлетворенность жизнью». В данном ракурсе социальное самочувствие выступает в качестве определенного результата рефлексии человеком собственной жизни, своих успехов и неудач, как отражение образа жизни и для полноты его измерения учитываются факторы как трудовой, так и бытовой, социальной, культурно-досуговой активности респондентов. Социальное самочувствие складывается из трех составляющих: 1) внутреннего состояния человека (здоровье, настроение, испытываемые чувства) – данные субъективные факторы играют существенную роль в том, как респонденты оценивают ситуацию и осуществляют выбор среди предлагаемых ответов, но, к сожалению, учет создаваемых ими «помех» в рамках социологического исследования невозможен; 2) оценки внешних условий (восприятие ситуации в коллективе – морально-психологического климата, изменения организационного характера, изменения функциональной нагрузки на подразделение и внутри коллектива и т.д.); 3) восприятие собственного положения в новых условиях – оценка перспектив, построение индивидуальных мотивов и целей деятельности, представление о своем будущем.

Для определения уровня социального самочувствия можно провести более подробный анализ и выделить различные сферы жизнедеятельности, но для решения исследовательских задач было важно зафиксировать социальное самочувствие в его целостности, как обобщенную результирующую характеристику процесса адаптации людей к сегодняшней жизни.

При ответе на вопрос «Как изменилось Ваше настроение за последние полгода?» 48.5% опрошенных сотрудников отметили, что настроение не изменилось, 16.6% сказали, что настроение улучшилось, 35% указали на ухудшение настроения, рост напряженности, нервозности. Достаточно низкий уровень социального самочувствия, среди значительной части сотрудников может послужить тревожным сигналом о возможном росте текучести персонала и ослаблении кадрового потенциала учреждений. Для выявления внутриорганизационных условий факторов, оказывающих влияние на социальное самочувствие сотрудников, был проведен анализ взаимосвязей данного показателя с индикаторами трудовой мотивации и самооценкой своего положения.



В целом, для анализа информации при объединении названных трех показателей было выделено 3 группы респондентов с различным социальным самочувствием: 1-я – самочувствие «не изменилось»; 2-я – «улучшилось»; 3-я – самочувствие «ухудшилось». Выяснилось, что среди тех, чье настроение не изменилось, преобладают респонденты со стажем работы до от 5 до 10 лет. Ухудшилось настроение в основном в группе сотрудников со стажем работы от 10 до 20 лет. В подгруппе тех, у кого улучшилось настроение, ядро составляют сотрудники с опытом работы до 5 лет.

При сопоставлении данных с результатами ответов на вопрос «Насколько Вы довольны своим служебным положением сейчас?» обнаружилось, что между данными показателями существует статистически значимая зависимость. Так в подгруппе тех, кто высказал недовольство своим служебным положением, процент респондентов, чье настроение ухудшилось, составил 70.7%, в то время как в подгруппе умеренно довольных и довольных составил около 30% от численности выбравших данный вариант ответа.

Для доказательства нашего утверждения сравним уровень социального самочувствия респондентов и субъективную самооценку удовлетворенности служебным положением (показатель успешности процесса адаптации). В данном случае мы не берем во внимание реальное положение респондента. Так как, на наш взгляд, самочувствие – как внутренняя характеристика, зависит именно от субъективного восприятия человеком уровня своего положения, а не от реального должностного или управленческого статуса. В ходе анализа нам важно было выявить, насколько респондент смог реализовать в профессиональном плане, чтобы быть довольным своим положением или нет. В результате наблюдается определенная тенденция: зависимость уровня самочувствия от самооценки собственного социопрофессионального статуса. Респонденты, считающие себя вполне довольными должностным положением, в большинстве случаев, отметили, что настроение улучшилось, их социальное самочувствие, удовлетворенность морально-психологическим климатом в коллективе, условиями работы в целом выше, по сравнению с другими группами опрошенных. В то время как респонденты, отметившие, что могли достичь большего, преимущественно указали, что их настроение не изменилось. Настроение «недовольных» своим служебным положением ухудшилось.

Анализ данных показал, что уровень социального самочувствия в большей степени зависит от успешности активной адаптации сотрудников к условиям службы. Процесс перехода к новым условиям работы – достаточно сложный период времени для любого сотрудника, поэтому немаловажное значение имеет и адаптация сотрудников. Создание благоприятных условий труда, как процесс реализации одной из групп ценностей кадровой политики, предполагает, что введение в сотрудников в новые условия функционирования будет сопровождаться, прежде всего, ознакомлением их с положением дел в отрасли, организации, сложившейся практикой управления и работы, а также теми изменениями, которые произошли и будут происходить, а также причинами, которыми они вызваны. Это процесс длительный, иногда занимающий несколько месяцев. Прежде, чем сотрудник сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться. В этот период у него часто возникает чувство неуверенности, неопределенности в своих действиях и решениях. Если такой сотрудник не получает поддержки со стороны коллектива организации, у него появляется чувство внутренней тревоги, которое так или иначе сказывается на эффективности его деятельности.

Рассматривая процесс адаптации, можно говорить о его двухаспектном направлении: с одной стороны, и организация принимает на себя определенное рода обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Организация ожидает от сотрудника, что тот будет эффективно выполнять конкретную должностную функцию в обмен на получение им значимых для него благ, в качестве которых могут выступать признание, перспективы должностного и профессионального роста, приемлемый уровень оплаты труда. С другой стороны, за тем фактом, что человек работает в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации этого решения, на принятии на себя всей ответственности за это решение. Сотрудник понимает, что он берёт на себя определённые обязательства, принимая решение о выполнении данной деятельности в данном коллективе, он как бы обязуется справляться с ней, так как обладает необходимыми знаниями, навыками, опытом, способностями. Еще до начала трудо-



вой деятельности в процессе социализации человек приобретает определённые цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации. Любая организация, в свою очередь, исходя из стоящих перед ней целей и задач, предъявляет свои требования к сотрудникам, к трудовому поведению – дисциплине, к качеству и объёму исполняемых работ. Реализуя свои потребности, они взаимодействуют, приспособляются друг к другу.

Адаптированность работника в коллективе проявляется на объективном уровне в его поведении – в практиках трудовой деятельности: взаимоотношениях с коллегами, руководством, партнерами, в показателях эффективности труда, на субъективном – в удовлетворённости условиями и уровнем организации труда, получаемым по результатам работы материальным вознаграждением, морально-психологическим климатом в коллективе, возможностью профессионально-образовательного роста и т.п.

При оценке степени удовлетворённости настоящим местом работы предварительно был проведен анализ ожиданий и представлений респондентов о том, какие качества представляются им наиболее значимыми в выборе места работы (табл.1). Ответы распределились следующим образом:

Таблица 1.

Оцените значимость предлагаемых критериев места работы по 10-ти бальной шкале

	N		Медиана	Стд. отклонение	Дисперсия
	валидные	пропущенные			
высокая квалификация	286	0	9,00	2,548	6,494
возможности самореализации	286	0	8,00	2,739	7,500
рост проф.уровня	286	0	8,00	2,770	7,674
трудные цели	286	0	7,00	2,997	8,980
постоянное повышение квалификации	286	0	7,00	2,930	8,587
личная предприимчивость изобретательность	286	0	8,00	2,917	8,507
самостоятельность	286	0	8,00	3,133	9,818
не требующая напряжения	286	0	4,00	2,990	8,940
не ответственная	286	0	2,00	3,587	12,865
нерегламентированный график	286	0	4,00	3,211	10,308
разъезды, командировки	286	0	4,00	3,432	11,780
возможности для обучения	286	0	8,00	3,273	10,709
карьерный рост	286	0	7,00	3,386	11,464
рост влияния	286	0	8,00	2,869	8,229
социальная значимость	286	0	10,00	2,601	6,767
престиж	286	0	8,00	3,221	10,377
комфортные условия работы	286	0	10,00	2,822	7,965
невредная для здоровья	286	0	10,00	2,928	8,571
гарантия от безработицы	286	0	10,00	3,179	10,106



гарантия соц.благ, льгот	286	0	10,00	3,315	10,986
высокий уровень оплаты труда	286	0	9,00	3,565	12,709
достойное пенсионное обеспечение	286	0	9,00	3,631	13,185
обеспечение жильем	286	0	5,00	4,075	16,608
гибкая система вознаграждения	286	0	9,00	3,097	9,591

Однофакторный дисперсионный анализ показал, что переменная стажа работы оказывает статистически значимое влияние на распределение переменных таких мотиваторов, как трудные трудовые цели, перспективы карьерного роста, гарантия социальных благ, высокий уровень оплаты труда, достойный уровень пенсионного обеспечения, обеспечение жильем и гибкая система вознаграждения: наблюдается статистически достоверная обратная зависимость между показателями важности указанных мотиваторов и стажем работы респондентов, т.е. с ростом трудового стажа снижается значение этих переменных.

Для выявления доминирующих «векторов» мотивации трудовой деятельности входе интерпретации данных был использован факторный анализ, при котором все предполагаемые мотивы были разбиты на 5 групп факторов, отражающих особенности мотивационных моделей сотрудников.

К первой группе были отнесены мотивы, связанные с возможностями и перспективами профессиональной самореализации, ростом профессионализма, повышением квалификации, отработкой навыков трудовой деятельности. Условно, респондентов, показавших наибольшие показатели в данной группе, можно охарактеризовать как нацеленных на приобретение опыта работы, намеренных строить карьеру в рамках организации. Сходной моделью мотивации обладают 20% респондентов (невозможно говорить о полном соответствии мотивационных моделей, речь идет о значимом пропорциональном сходстве показателей). Причем необходимо подчеркнуть, что значимость данной модели высока в группе респондентов со стажем работы до 5 лет и постепенно снижается в остальных группах.

Ко второй группе мотивов были отнесены мотивы, связанные со стремлением сохранить стабильную занятость, гарантированные социальные блага. Положительно связаны с этим фактором показатели «не требующая интеллектуального и физического напряжения», «не ответственная», и обратно связаны – индикаторы карьерного роста и повышения профессиональной квалификации. Можно интерпретировать это следующим образом: респонденты с высокими показателями по данному фактору согласны исполнять монотонную, неотвечественную, неинтересную для них работу взамен на невысокую, но стабильную оплату, для них работа выступает инструментальной деятельностью. Аналогичной модели придерживаются порядка 50% опрошенных сотрудников. Ядро данной группы составляют сотрудники со стажем 5 -10 лет и 10-20 лет. В данных двух подгруппах респондентов удовлетворенность служебным положением несколько выше по сравнению с другими группами.

Ядро третьей группы мотивов составили два показателя – «нерегламентированный рабочий день» и «работа, связанная с разъездами и командировками», они обратно связаны с показателем «хорошие физические условия труда», т.е. респонденты, давшие высокие показатели по данному фактору, согласны работать в менее комфортных условиях, если им будет предоставлена возможность путешествовать, менять обстановку, знакомиться с новыми людьми. Численность респондентов с подобной мотивационной моделью составила 2%, что объяснимо спецификой работы учреждений социальной сферы.

Четвертый фактор объединил мотивы, характеризующие отношение респондентов к настоящей работе как к «временной». Показатели престижа, предоставления возможностей для обучения, напрямую связаны с показателями «гибкий график работы», «не требует напряжения», и обратно связаны с показателями «достойное пенсионное



обеспечение», высокая оплата труда и «постановка сложных трудовых целей» Это указывает на то, что респонденты не рассчитывают на продолжительную занятость в данной сфере, используя нынешнюю ситуацию для приобретения опыта работы, полезных связей либо в настоящий момент находятся в поиске, «ожидают» новое место работы. Среди опрошенных сотрудников придерживаются данной мотивационной модели 15%. В данной подгруппе респондентов удовлетворенность своим служебным положением крайне низкая. Ядро составляют сотрудники со стажем до 5 лет.

Пятый фактор объединил мотивы респондентов, которые нацелены «доработать до пенсии без лишних напряжений» – для них характерно внимание к хорошим физическим условиям труда, престижу места работы, не важны показатели карьерного роста и возможности для обучения, повышения квалификации. Численность респондентов данной подгруппы составила 13%. Степень удовлетворенности служебным положением средняя, что характерно большинству респондентов в данной подгруппе не видят возможностей что-либо изменить.

Подобное распределение ответов, говорит о проблемах поддержания трудовой мотивации сотрудников в учреждениях: наиболее компетентные и трудоспособные группы сотрудников, обладающие не только необходимым уровнем профессиональной квалификации, но и достаточным опытом работы не видят перспектив собственного развития в рамках службы и склонны минимизировать собственные усилия.

Отмеченная тенденция полностью подтверждает наше предположение о том, что именно степень успешности прохождения процесса адаптации оказывает решающее влияние на уровень социального самочувствия. Дополнительным подтверждением служит распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, есть ли у Вас перспективы карьерного роста?» (табл.2).

Таблица 2

Как Вы считаете, есть ли у Вас перспективы карьерного роста?

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	да	89	31,1	31,1	31,1
	нет	197	68,9	68,9	100,0
	Итого	286	100,0	100,0	

Среди 31,1% тех, кто считает, что такие перспективы есть, 93% составляют «представители» первой, второй мотивационной подгрупп. Среди тех, кто считает, что перспектив нет – большинство представителей четвертой и пятой подгрупп.

Расчет таблиц сопряженности для стажа работы и перспектив карьерного роста указывает на статистически значимую зависимость между данными переменными. Подобное распределение ответов, говорит нам о том, что те принципы кадровой политики, которые декларируют планирование карьеры и продвижение по службе, не вполне реализуются и в действующем виде не способствуют обновлению организаций социальной сферы. Проективное планирование персонала работает не вполне эффективно, если более двух третей персонала не видят возможностей сделать карьеру в рамках служб. А возможности оптимизации использованию внутренних кадровых ресурсов путем ротации не используются в полной мере.

Политика повышения профессиональной востребованности работников предусматривает не только возможности для карьерного роста, но также и возможности для обучения и профессионального развития. Для прояснения ситуации о предоставляемых учреждениями социальной сферы возможностях повышения квалификации был использован блок вопросов, которые позволяли оценить как реальные условия работы, так и индивидуальные усилия сотрудников в данном направлении. При ответе на открытый вопрос «С какими условиями Вы связываете возможности продвижения по карьерной лестнице?» респонденты указали опыт работы, дополнительное профессиональное образование, повышение квалификации, развитие профессиональных навыков – 6% от отметивших, что возможности есть (процент незначителен, т.к. большинство уклонились от



ответа). Но как они оценивают возможности повышения квалификации? И данные здесь неутешительны: ответы респондентов распределились следующим образом (табл.3):

Таблица 3.

Созданы ли у Вас в организации условия для повышения профессиональной квалификации?

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	да	146	51,0	51,0	51,0
	нет	140	49,0	49,0	100,0
	Итого	286	100,0	100,0	

51 % всех опрошенных сотрудников указали, что в их подразделениях созданы условия для повышения квалификации и профессиональной подготовленности кадров помимо плановых мероприятий. Плановое повышение квалификации прошли порядка 35,3 % опрошенных сотрудников.

Для анализа того, какие формы самообразования наиболее часто используются сотрудниками учреждений социальной сферы региона в целях повышения своей квалификации, была применен вопрос с внутренним ранжированием. 76.6% респондентов отметили, что чаще всего для самообразования используют научную и периодическую литературу по специальности, интернет; 53.1 % обращаются в случае необходимости за помощью к более опытным коллегам. 25.2% опрошенных указали на то, что использование в работе информационных изданий и справочников по специальности позволяет им поддерживать компетенцию на должном уровне. 33.6 % сотрудников отметили, что практическая работа лучший способ повысить свой профессиональный уровень. Безусловно, эти высказывания справедливы, но только порядка 7% опрошенных указали, что их опыт позволяет им наставлять других.

Данное распределение подтверждается ответами на вопрос о преимущественном использовании различных видов занятий в свободное время. Ранжирование показало, что среди многообразия форм проведения досуга на первом месте стоит отдых в кругу семьи – 70.6% выбрали данный вариант ответа. 45.3 % сотрудников отметили, что решение бытовых проблем отнимает значительную часть свободного времени. 41.6% опрошенных сотрудников выбрали просмотр телепередач, фильмов, 21% предпочитают чтение другим видам досуга, 2.5% в основном мужчины опрошенных увлекаются конструированием, техникой. Только 4 респондента указали, что занимаются научной работой.

Социо-профессиональное положение, как совокупность социальных позиций, выделяемых по таким критериям как требуемая квалификация, престиж профессии, должность, является одним из основных ориентиров для самоидентификации, ключом к формированию статусно-ролевой определенности. От того насколько совпадают ожидания сотрудников относительно содержательных и организационных изменений профессиональной деятельности с реалиями реформирования, зависит успех их адаптации к условиям службы, мотивация в последующей трудовой деятельности. Чем выше ролевая определенность человека, тем успешнее действуют механизмы самоидентификации; чем более размыты ценностные ориентации, тем сложнее адаптация. В данных условиях система дополнительного профессионального образования – повышения квалификации может служить своеобразным буфером, залогом сохранения кадрового состава в условиях перемен. Предоставляя возможности для совершенствования навыков, приобретения дополнительных знаний по специальности, с одной стороны, организация решает ряд важных экономических задач по преумножению человеческого капитала сотрудников, повышению эффективности и производительности труда, с другой, задействуются внутренние, основанные на внутриличностных потребностях и интересах мотиваторы, более длительные по степени оказываемого на индивида воздействия. В условиях нестабильности и перемен временной фактор адаптации играет существенную роль. Практика западных стран показывает, внедрение либеральной модели социальной работы предполагает, что



до трети финансирования услуг должно осуществляться за счет грантовой формы, т.е. подразумевается активное участие сотрудников в исследовательских проектах. Это значит, что в рамках мероприятий по реализации кадровой политики должны создаваться благоприятные условия для стимулирования научно-исследовательской работы сотрудников. Возрастающие нагрузки на личный состав, изменение содержания выполняемых функций при сохранении прежних размеров оплаты труда могут спровоцировать отток квалифицированных кадров, но перспективы развития своих профессиональных знаний и умений, получения новых знаний по специальности могут задержать ориентированных на построение профессиональной карьеры в рамках организации сотрудников, сгладить адаптационные процессы.

Еще одним немаловажным аспектом успешной адаптации являются условия, в которых приходится трудиться сотрудникам учреждений социальной сферы. Для выявления факторов, оказывающих негативное влияние на эффективность и производительность труда, сотрудников попросили оценить по 10-ти бальной шкале какие внешние условия в наибольшей степени мешают работе. Были получены следующие результаты (а. вычислено по сгруппированным данным) (табл.4):

Таблица 4.

**Какие внешние условия наиболее часто мешают Вам в работе?
(оцените по 10-ти бальной шкале)**

Переменная	N		Медиана	Стд. отклонение	Дисперсия
	валидные	пропущенные			
шум	286	0	5,28 ^a	3,649	13,317
отсутствие необходимой оргтехники	286	0	6,63 ^a	3,773	14,237
стесненные условия	286	0	7,09 ^a	3,693	13,637
физически тяжелые условия	286	0	2,35 ^a	3,425	11,729
морально-психологический климат	286	0	7,21 ^a	3,691	13,621
большое количество посетителей	286	0	4,96 ^a	3,353	11,244
неравномерная загруженность	286	0	4,50 ^a	3,317	11,005
удаленность вспомогательных служб	286	0	3,78 ^a	3,333	11,106
неравномерность функциональной нагрузки	286	0	4,87 ^a	3,524	12,418

Как видно из приведенной выше таблицы, наряду с бытовой неустроенностью, значительная часть сотрудников отметила факторы организационно-управленческого порядка – морально-психологический климат в коллективе, неравномерное распределение функциональной нагрузки. Здесь также как и с мотивационными моделями наблюдается статистически значимая разность между средними значениями переменных неравномерной функциональной нагрузки, физически тяжелыми условиями труда в зависимости от стажа респондента (графики 1, 2). Переменная «отсутствие необходимой оргтехники» получила наиболее высокие показатели в подгруппе сотрудников со стажем работы до 5 лет, что видимо также отражает особенности распределения профессиональных обязанностей внутри подразделений.

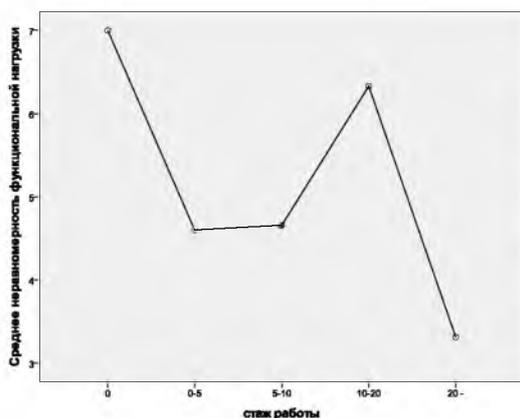


График 1.

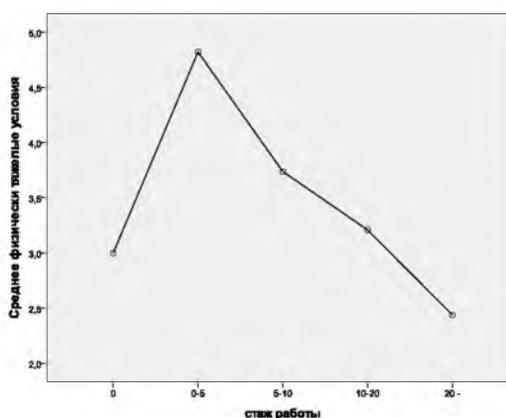


График 2.

И здесь нам необходимо подробнее остановиться на анализе внутри коллективных взаимодействий. Надёжность и эффективность работы любой организации, зависит от согласованности совместной деятельности сотрудников, т.е. от групповой деятельности, поскольку каждая рабочая группа может включать в себя множество ещё более мелких групп, в которых также осуществляется непосредственное взаимодействие сотрудников, начальников, руководителей при выполнении определённых видов трудовой деятельности.

В процессе совместной трудовой деятельности формируется определенная социальная трудовая среда – отношения, в которые вступают люди в процессе трудовой деятельности. Бюрократизация социальной сферы оказывает существенное влияние на поведение сотрудников в профессиональной среде. В рамках трудовых отношений формируются и межличностные отношения, специфика построения которых зависит от социальных статусов и спектра ролей каждой личности в трудовой организации. Принцип единоначалия в кадровой политике (распределение власти среди руководителей, когда подчиненный отчитывается перед непосредственным начальником), приводит к концентрации важнейших функций по управлению кадрами в руках линейных руководителей, в том числе вопросов связанных с оплатой труда, планированием карьеры, возможностями продвижения и прочее. При низкой формализации критериев оценки работы (по данным независимых исследовательских центров в России она составляет около 40%, в то время как в среднем значение по странам Европейского Союза составляет 75%⁴) это ставит работников в достаточно жесткие условия личной зависимости. «В условиях дефицита средств на *оплату труда* важнейшим вопросом является распределение данных средств, позволяющее, во-первых, привлечь и удержать наиболее ценных работников и, во-вторых, осуществлять меры по стимулированию остального персонала. Именно поэтому – для утверждения самой возможности воздействовать на подчиненных – линейные руководители пытаются обеспечить себе монопольные права по всей «линейке» кадровой работы».⁵ Данные российских исследований показывают, что степень влияния иерархической системы подчинения во взаимоотношениях внутри коллективов зачастую выходит за пределы достаточности. Например, по данным исследования Додловой М.Ч. из 78,6% респондентов из числа работников региональных органов власти, получавших просьбы о дополнительной работе, 95,6% соглашались почти всегда или достаточно част⁶.

Данные нашего исследования также указывают на неравномерность распределения функциональной нагрузки внутри подразделений учреждений социальной сферы.

Анализируя полученные результаты в первую очередь необходимо отметить определенные тенденции. 48.66 % сотрудников утверждают, что распределение функцио-

⁴ Гурков И.Б., Зеленова О.И., Гольдберг А.С., Саидов З.Б., Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения// Мир России, 2009, №3 – С.146

⁵ Гурков И.Б., Зеленова О.И., Гольдберг А.С., Саидов З.Б., Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения// Мир России, 2009, №3 – С.143

⁶ Додлова М.Ч. Институциональное регулирование контрактных отношений в системе государственной бюрократии. Автореферат дисс... кандидата экономических наук. М.: 2008. – С. 23.



нальных обязанностей не изменилось, в то время как в вопросе относительно изменения объема работы 76.57% (отметившие варианты ответа 1 и 2) говорят об общем увеличении объема работы. Это может являться свидетельством того, что учреждения социальной сферы на момент проведения исследования стали работать более интенсивно.

Обращает на себя внимание тот факт, что 64,7% сотрудников считают, что функциональная нагрузка распределена не равномерно между сотрудниками подразделения. При этом примерно половина опрошенных считает, что именно они загружены больше других (48.6% выбравшие варианты ответа 1 и 2). Такое положение дел создает благоприятную почву для возникновения конфликтов на основе выполнения служебных задач. Сопоставляя эти данные с полученными ответами на вопросы по конфликтам внутри коллективов, можно сказать, что имеет место не только напряжение внутри отдельных подразделений, но и между подразделениями. Так как более половины опрошенных считают, что некоторые подразделения работают в ослабленном режиме.

Выходом из этой ситуации может служить ротирование части сотрудников из подразделений, которые работают в ослабленном режиме в те, которые перегружены функционально. Взаимозаменяемость и ротация – временное выбывание отдельных (сотрудников) работников не должно прерывать функциональный процесс. Для этого каждый член профессиональной группы должен уметь выполнять функции другого сотрудника (работника) своего профессионального уровня.

Анализ блока вопросов, нацеленного на выявление уровня конфликтности в подразделениях позволяет прийти к выводам, что в целом ситуация стабильна. 60.5% опрошенных сотрудников отметили, что они не помнят случаев конфликтов не относящихся к служебной деятельности. Однако почти 12% отметили, что конфликты в подразделениях случаются достаточно часто.

Функциональные конфликты, а именно на их выявление был направлен вопрос №8, имеют тенденцию переходить в межличностные. Если исходить из этого, то в 7% случаев (вариант ответа «конфликты случаются очень часто») конфликты достигают того уровня, при котором они практически не могут быть разрешены обычными средствами управления. Кадровая политика представляется важным моментом в управлении коллективами, поскольку определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом, направленные на эффективное функционирование трудового коллектива и учреждения в целом. И здесь мы видим трудности в реализации еще одного принципа декларируемой кадровой политики, а именно принципа гибкости как умения находить общее мнение, избегать конфликтов, принимать решения сообща.

Следует указать, что конфликты на межличностном уровне имеют две стороны: негативную, которая очевидна, и позитивную, которая дает возможность проанализировать ситуацию, разобраться в противоречиях, найти способы решения конфликта. Сегодня специалисты в области управления персоналом считают, что конфликт выступает фактором развития профессиональной группы. Наличие конфликта в подразделении является более желательным, чем не желательным, поскольку конфликт и умение его разрешить является показателем динамики профессиональной группы. Анализ таблиц сопряженности распределения функциональной нагрузки и конфликтов указывает на наличие статистически значимой зависимости между данными переменными: повышенные функциональные и психо-эмоциональные нагрузки, связанные со спецификой работы, оказывают негативное воздействие на морально-психологический климат в коллективе. Но кадровая политика, реализуемая в учреждении, должна создавать условия для снижения негативного влияния и реабилитации профессиональных рисков, связанных с повышенными эмоциональными нагрузками (синдром сгорания) и дисбалансом нагрузки функциональной. Условия перехода к новой модели управления системой социального обслуживания необходимо развивать формализованные методы оценки работы (нагрузки) персонала, которые могли бы ограничить субъективный фактор влияния на распределение обязанностей внутри подразделения. Отрегулировать реализацию принципов эффективного отбора кадров и корпоративности возможно, делегируя часть полномочий связанных непосредственно с отбором, расстановкой, поощрением кадров кадровым службам, поскольку именно «кадровые службы и финансы являются самым жестким и эффективным инструментом, когда необходимо осуществлять централизованные



преобразования, быстрые по времени и скоординированные в рамках большой неоднородно организованной и полифункциональной структуры»⁷.

В необходимости этих решений убеждает и анализ группы вопросов по проблематике отношений «руководитель – подчиненный».

Ответы респондентов по данным вопросам распределились следующим образом:

Таблица 6

Бывали ли случаи несправедливого отношения к Вашему подразделению со стороны начальства?

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	да	76	26,6	26,6	26,6
	нет	210	73,4	73,4	100,0
	Итого	286	100,0	100,0	

Таблица 7

Бывали ли случаи несправедливого отношения к Вам со стороны руководителя подразделения?

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	да	51	17,8	17,8	17,8
	нет	235	82,2	82,2	100,0
	Итого	286	100,0	100,0	

Показатели данной группы вопросов говорят о том, что отношения «руководитель-подчиненный» для большинства сотрудников – 82,2% являются приемлемыми. Однако 17,8% респондентов открыто говорят о несправедливом отношении к ним со стороны начальника подразделения. В данном случае, если не принимать специальных мер, то возможна эскалация напряженности, что приведет к снижению эффективности труда. Более того, если принимать во внимание, что среди респондентов, которые открыто говорят о плохих отношениях с начальством, могут оказаться сотрудники, которые являются неформальными лидерами, к мнению которых прислушиваются в коллективе подразделения, возможно противостояние между коллективом подразделения и его начальником. При таком положении дел также необходимо обращать особое внимание на критерии оценки качества выполнения тем или иным сотрудником своих функциональных обязанностей. При оценке работы сотрудника следует стараться исключить помехи, т.е. субъективные свойства характера или манеры поведения, которые представляются не симпатичными. Следует определить, формальные параметры оценки качества работы, и строго их придерживаться во избежание перерастания конфликтов в межличностные. Справедливая оценка возможна лишь в том случае, если точно определена цель деятельности подразделения и учреждения в целом. Ориентировочным пунктом для вынесения оценки работнику являются служебные требования. И только четкое определение этих требований дает право позитивно или негативно оценивать то или иное поведение или определенную способность.

Заключительный блок вопросов был представлен проективными вопросами, касающимися оценки респондентами перспектив работы в учреждениях социальной сферы. Анализируя данную группу вопросов, необходимо сразу отметить то обстоятельство, что всего 28,3% (выбравшие в 17 вопросе вариант) – чуть менее трети опрошенных оста-

⁷ Рубцов В.Н. Специфика кадровых процессов в органах городского самоуправления современной России: Диссертация ... канд. социол. наук. 23.00.02. – Саратов, 2005. – С. 87.



лись бы работать в учреждениях социальной сферы в том случае, если бы им предоставили возможность перейти на другую работу (таблица 8). В свою очередь те, кто, практически не задумываясь, уволились бы из учреждений социальной сферы, составляют 15%. Подавляющее большинство из тех, кто готов перейти на другую работу обосновывают это низким уровнем оплаты труда (85,7%) и лишь небольшое количество сотрудников назвали иные факторы желания перейти на другую работу, среди которых морально-психологический климат в коллективе и тяжелые условия труда.

Таблица 8

Если бы представилась возможность, Вы бы перешли на другую работу?					
		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	навверняка	43	15,0	15,0	15,0
	скорее всего	71	24,8	24,8	39,9
	навверное, нет	91	31,8	31,8	71,7
	нет	81	28,3	28,3	100,0
	Итого	286	100,0	100,0	

Таблица сопряженности: возможность перейти на другую работу / удовлетворенность служебным положением

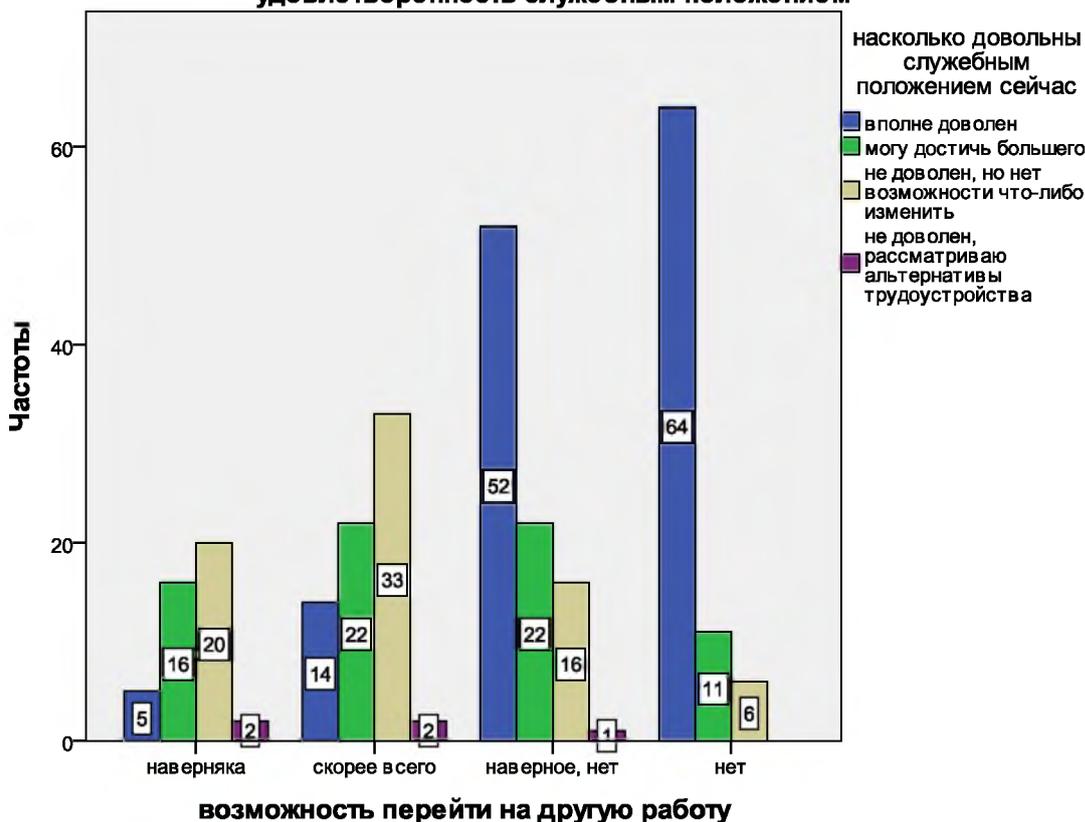


Диаграмма 11

Если мы посмотрим на данные сопряженности удовлетворенности условиями труда и оценки перспектив ухода с работы (статистически значимых зависимостей с другими показателями выявлено не было), то увидим, что среди тех, кто рассматривает другие варианты трудоустройства, недовольные своим служебным положением составляют ядро группы. К «балансирующим» можно отнести сотрудников, которые уверены, что



способны достичь большего. На эту категорию сотрудников будет оказывать влияние группа тех, кто не собирается мириться со своим служебным положением и ищет работу, учитывая процентное соотношение указанных групп респондентов, можно сказать, что такое влияние будет достаточно сильным. Интересно также отметить, что сотрудники, поддерживающие взаимоотношения с коллегами во вне рабочее время, в целом более позитивно оценивали условия трудовой деятельности (нагрузку, взаимоотношения в коллективе, перспективы карьерного роста) по сравнению с теми, кто ограничивается общением в рабочее время, и демонстрируют нацеленность на долговременную занятость в данных структурах.

Экспертный опрос подтвердил общие тенденции, выявленные в нашем исследовании. Большинство опрошенных экспертов, в качестве которых выступили руководители структурных подразделений и руководители учреждений социальной сферы региона, в ходе интервью отметили, что в целом система социальных служб региона способна эффективно оказывать услуги различным категориям населения. В качестве ключевых проблем отрасли эксперты назвали недостаточный уровень финансирования, рост цен на услуги и низкий уровень профессиональной компетенции работников. Объективные причины недостаточного финансирования учреждений социальной сферы обостряют проблемы трудовой мотивации персонала.

Главными мотиваторами трудовой деятельности являются материальные блага. Значимость профессиональных мотиваторов достижения, таких как саморазвитие, возможности для обучения, карьерный рост, сильна в группах сотрудников, начинающих трудовой путь – со стажем работы до 5 лет. Только четыре эксперта указали на наличие в организации системы адаптации сотрудников (показательно, что трое из них работают в системе менее полугода), причем она рассчитана главным образом на первичную адаптацию, т.е. обучение вновь поступающих на работу. Вторичная адаптация сотрудников к изменяющимся условиям работы как система мер кадровой политики отсутствует. Очевидно, что в целях обеспечения конкурентоспособности учреждений социальной сферы на рынке труда и сохранения кадрового потенциала необходимо активизировать использование внешних мотиваторов трудовой деятельности, стимулирующих сотрудников к продолжительной занятости. С точки зрения экспертов в качестве таких стимулов целесообразно рассматривать дополнительное пенсионное обеспечение по выслуге лет и другие виды социальных преференций сотрудникам, в том числе и оказание гарантийных услуг при получении потребительских кредитов, содействие в приобретении жилья, что является актуальной проблемой для молодых специалистов (это подтверждается результатами общего опроса сотрудников).

На настоящий момент текучесть кадров не является острой проблемой учреждений социальной сферы, но это не их «заслуга», а скорее следствие ограниченности рынка труда региона. Внутренние возможности учреждений для повышения эффективности использования имеющегося у них кадрового потенциала реализуются не в полной мере. Проблемы воплощения декларируемых принципов кадровой политики в практику управления персоналом проявились и в экспертных интервью. Низкая формализация оценки деятельности сотрудников, отсутствие четких критериев учета трудового вклада, неразработанная система мотивации, субъективная система распределения функциональных обязанностей, отсутствие четких критериев отбора персонала, недостаточная информированность сотрудников о целях и задачах деятельности организаций – все это усугубляет профессиональные риски и не способствует привлечению квалифицированных кадров в отрасль.

Стратегические цели реформирования социальной сферы содержание реформ также не являются достаточно ясными для сотрудников учреждений: в ответах респондентов цели, отражающие ориентиры профессионализации социальной сферы, тенденции менеджизации отрасли практически отсутствуют. Среди названных целей доминируют общекультурные ориентиры, такие как «возвращение к духовным корням и традициям», «создание благоприятного социального климата в регионе», «поддержка эмоционального здоровья граждан» и др., а также инструментальные цели, связанные непосредственно с реализацией узких профессиональных задач отдельных подразделений – «оказание социальных услуг с использованием универсальных электронных карт», «ра-



бота по принципу одного окна», «решение проблем одиночества пожилых граждан». Отсутствие единой концепции развития социальной сферы сказывается на общей рассогласованности представлений работников отрасли о целях и направлениях профессиональной деятельности.

Интервьюирование показало, что применение принципов государственной кадровой политики в отношении госслужащих применительно к работникам, не имеющим указанного статуса, не нашло подтверждения в результатах исследования. Более того, ограниченный характер финансирования не всегда позволяет в полной мере реализовывать эти принципы и в отношении госслужащих. Так, например, для получения выплат в полном объеме госслужащие должны проходить ежегодное повышение квалификации, а выделяемые на данные цели бюджетные средства позволяют охватить программами далеко не всех сотрудников, часть служащих вынуждены либо проходить обучение за свой счет, либо терять часть заработка по итогам аттестации за год. О повышении квалификации рядовых сотрудников речь вообще не идет, т.к. денег на эти мероприятия не выделяют, средств, полученных за оказание платных услуг, у организаций не хватает. Сами сотрудники не всегда могут выделить из собственных сбережений деньги на повышение квалификации, и многие из опрошенных не видят смысла в дополнительном обучении, т.к. не существует прямой зависимости между повышением квалификации и уровнем заработной платы. Принцип приоритета конкурса при приеме на службу не работает в условиях низкого престижа профессии социального работника и низкого уровня оплаты труда: доминирует формальный отбор на основе необходимого уровня образования и с учетом включенности в социальные сети. Таким образом, принципы формирования кадрового состава (профессионализм и компетентность, профессиональное обучение и подготовка кадров, обязательность формирования кадрового резерва и работы с ним) реализуются не в полной мере.

В заключение раздела следует отметить, что, основываясь на полученных в результате социологического опроса данных, можно утверждать, что выдвинутые нами гипотезы подтвердились частично.

Так, можно утверждать, что ценности, лежащие в основе регуляции профессиональной деятельности, актуализируются в сознании сотрудников как под влиянием текущих условий труда, особенностей социальных взаимодействий внутри трудового коллектива, а также в зависимости от таких признаков как образование, социально профессиональный статус, должностной статус. Однако, гипотеза о том, что нравственные компоненты ценностной структуры обладают интегрирующими характеристиками в трудовых коллективах социальных служб, не была подтверждена, поскольку понимание назначения и целей профессиональной деятельности, а также ценностей, которые стоят за конкретными задачами профессиональной деятельности, у опрошенных существенно различаются. Нет также общего понимания тенденций развития социальной службы, что не способствует повышению управляемости коллективов. Одним из решающих факторов трудовой мотивации является внешнее стимулирование сотрудников с помощью материального вознаграждения.

Действительно, сотрудники располагающие социальными сетевыми ресурсами по месту службы, продемонстрировали более высокую степень удовлетворенности трудом и ориентацию на долговременную занятость в структурах социальных служб, в то время как сотрудники не располагающие сетевыми ресурсами, в целом демонстрировали более низкие оценки условий труда.

В общем, результаты исследования показали, декларируемые принципы кадровой политики недостаточно формализованы и не в полной мере реализуются в практике кадровой работы в учреждениях социальной сферы. Частично это связано с недостаточным финансированием затрат на персонал, отчасти с высокой ролью неформальных субъективных практик в сфере управления персоналом и высокой ролью линейных руководителей, обусловленной бюрократическим характером структуры учреждений социальной сферы.

В условиях низкой формализации принципов кадровой политики, раздвоение стандартов и норм управления кадрами способствуют снижению трудовой мотивации сотрудников, а, следовательно, и эффективности деятельности подразделений в целом.



Низкая формализация критериев оценки качества и объема работы сотрудников учреждений проявилась в неравномерности распределения функциональной нагрузки, как внутри подразделений, так и между ними, что негативно влияет на эффективность использования внутренних человеческих ресурсов учреждений.

В связи с вышеизложенным представляется важным не просто разработать комплексную модель профессионально ориентированной кадровой политики для социальных служб, но и обозначить базисные технологии работы с кадрами на основе действующих форм и процедур, уже проверенных на практике, и с адаптацией новых методов кадровой работы, применяемых в других отраслях.

Список литературы

1. Средняя зарплата в Белгородской области в 2010г выросла на 12,3% // <http://www.rosinvestproekt.ru/nws.asp?id=67255&fd=17&fm=2&fy=2011>
2. Строителева Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста // Управление персоналом, 2008, № 9.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций – М.: МЦФЭР, 2003 г.
4. Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1990.
5. Гурков И.Б., Зеленова О.И., Гольдберг А.С., Саидов З.Б., Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения // Мир России, 2009, №3 – С.146.
6. Додлова М.Ч. Институциональное регулирование контрактных отношений в системе государственной бюрократии. Автореферат дисс... кандидата экономических наук. М.: 2008. – С. 23.
7. Рубцов В.Н. Специфика кадровых процессов в органах городского самоуправления современной России: Диссертация ... канд. социол. наук. 23.00.02. – Саратов, 2005. – С. 87.

ISSUES OF SOCIAL SERVICES PERSONNEL MONITORING IN BELGOROD REGION

А.А. Гориайнов

Belgorod State University

e-mail: goriaynov@bsu.edu.ru

The article discusses the case of Belgorod region social services to reveal the up-to-date issues of personnel monitoring in the sphere of state and municipal bodies.

Key words: personnel management, principles of personnel management, management system, regional social services.