



УДК 364(470.5)

## КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ГРАЖДАН РОССИЙСКОГО РЕГИОНА

**А.А.ГОРЯИНОВ***Следственный комитет РФ  
по Белгородской области**e-mail:  
aagoryainov.suskrf@gmail.com*

В статье предпринята попытка разработки концепции технологизации управления кадровыми процессами в организациях социального обслуживания граждан региона как алгоритмически выстроенных процедур, обеспечивающих наращивание и конвертацию социокультурного ресурса общества в ресурс развития бюрократических (рационально управленческих) структур посредством использования интеллектуальных технологий и сетевого персонал-менеджмента. Это даёт возможность обосновать технологическую матрицу кадровой работы в организациях социального обслуживания граждан региона, реализующую принцип последовательной трансляции корпоративных ценностей посредством технологий активизации личностных ресурсов и человеческого капитала работников, применения венчурной модели мотивационного менеджмента и коммуникативного инжиниринга.

Ключевые слова: социальное обслуживание граждан, управление, кадровые процессы, технологизация, сетевой менеджмент, коммуникативный инжиниринг, человеческий капитал.

Кадровая работа в организациях социального обслуживания граждан имеет ряд особенностей, связанных со спецификой институционализации и управления системой этой сферы в Российской Федерации. Действующая система, которая формировалась на базе модели советского образца, в течение почти двух десятков лет (фактически с самого момента своего создания) подвергается разрозненным попыткам реформирования под воздействием динамично развивающихся экономических, политических и социокультурных процессов.

Отсутствие единой доктрины реформирования всей социальной сферы существенно снижает эффективность проводимых преобразований как в отдельных отраслях, так и отдаляет общие перспективы создания в РФ такой системы социального обслуживания граждан, которая позволила бы в перспективе существенно изменить к лучшему качество жизни социально-уязвимых групп населения, а в краткосрочном отношении – минимизировать негативные последствия глобального экономического кризиса. Более того, постоянные трансформации и сопряженные с ними изменения организационно-правового статуса, специализаций действующих структур, круга решаемых задач, придающих системе социального обслуживания граждан нелинейный характер, выдвигают жёсткие требования к построению эффективной системы работы с персоналом, которая помимо обеспечения рационального использования имеющихся человеческих ресурсов в условиях возрастающей нагрузки, должна предусматривать создание условий для привлечения новых высококвалифицированных и заинтересованных сотрудников.

Это тем более становится актуальным в силу того, что с 1 января 2015 г. вступает в силу новый Федеральный закон от 28.12.2013 №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» вместо действующего до этого времени Федерального закона от 10 декабря 1995 г. №195-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации»<sup>1</sup>. Даже простое сравнение понятий, используемых в «старом» и «новом» законах, говорит о том, что продолжает действовать принцип «наращивания реформ», который только вносит ещё большую неустойчивость в соци-

<sup>1</sup> См.: Федеральный закон от 28.12.2013 №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» // URL: Консультант-Плюс:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/); Федеральный закон от 10 декабря 1995 г. №195-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации» // URL: <http://base.garant.ru/105642>. Далее ссылки даются на эти законы.



альную сферу жизнедеятельности человека. И дело не только в простой замене «населения» на «граждан» и в появлении таких новых понятий, как «социальная услуга», «получатель социальных услуг», «поставщик социальных услуг», «стандарт социальной услуги» (они частично уже были внесены в старый закон в виде поправок).

Если ранее так или иначе подразумевалось, что «социальное обслуживание населения» ещё носит следы «защиты населения», то «социальное обслуживание граждан в новом законе свелось к простому «оказанию услуг» (хотя в названиях соответствующих региональных органов «социальная защита» сохраняется: например, «Управление социальной защиты населения Белгородской области»). Чтобы не быть голословными приведём соответствующие статьи законов. Федеральный закон от 10 декабря 1995 г. №195-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации», Гл. 1, ст. 1: «Социальное обслуживание представляет собой деятельность социальных служб по *социальной поддержке* (выделено нами – А.Г.), оказанию социально-бытовых, социально-медицинских, психолого-педагогических, социально-правовых услуг и материальной помощи, проведению социальной адаптации и реабилитации граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации». В новом Федеральном законе от 28.12.2013 №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» в Гл. 1, ст. 3 «социальное обслуживание граждан» трактуется просто как «деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам». И хотя далее появляются такие понятия, как «социальная услуга», «получатель социальных услуг», «поставщик социальных услуг», «стандарт социальной услуги», содержательно понятие «социальная поддержка» исчезло (тем более вряд ли теперь уместно говорить о «социальной защите»). Но мы в дальнейшем должны исходить из той правовой базы, которая сложилась на данный момент, хотя оставляем за собой право в определённом контексте обращаться к таким понятиям, как «социальная защита» и «социальная поддержка», связанным с конституционными задачами Российской Федерации как «социального государства».

Современное состояние сферы социального обслуживания граждан, характеризующееся увеличением количества людей, нуждающихся в социальной поддержке, высокой сегментацией потребностей населения, ограниченностью материальных и финансовых ресурсов, определяет необходимость перехода к новому проектному подходу в управлении организациями социального обслуживания. Под организациями социального обслуживания граждан мы будем понимать «организации, осуществляющие социальное обслуживание на дому, полустационарное социальное обслуживание, стационарное социальное обслуживание»<sup>2</sup>. Правовые изменения в исследуемой нами сфере соответственно выдвигают и новые требования к уровню и профилю подготовки специалистов, работающих в «системе социального обслуживания» (это также новое юридическое понятие).

Сложившаяся в результате кризисных явлений в экономике ситуация на рынке труда позволяет организациям социального обслуживания усилить кадровый потенциал за счет привлечения на работу высококвалифицированных специалистов из смежных отраслей, которые высвободились в связи со значительными сокращениями персонала. Возникает необходимость в анализе практики управления кадровой работой региональных организаций социального обслуживания граждан и разработке технологически корректной, опирающейся, с одной стороны, на новейшие разработки в области кадрового менеджмента, с другой, на накопленный в России и за рубежом опыт, стратегии ее оптимизации и технологизации с учетом, как их внутреннего потенциала, так и внешних условий.

Довольно очевидно, что сложность и вариативность общественных процессов в целом, изменения в системе социального обслуживания граждан, в частности, востребуют работников кадровых служб, способных не только исполнять традиционные функции, но и управлять рисками кадровых процессов, прогнозируя и предотвращая негативные следствия, путем применения широкого арсенала социальных технологий.

Практическая деятельность кадровых служб должна основываться на сочетании алгоритмически выстроенных действий и способности к вариативному мышлению и пове-

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28.12.2013 №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации». Гл. 7, ст. 23 // URL: Консультант-Плюс:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/)



дению в случае изменения кадровой ситуации. Сформировать подобную модель поведения можно только на основе всестороннего исследования кадровой работы и перспектив ее технологизации, под которой понимается процесс внедрения алгоритмически выстроенных процедур в соответствие с тезаурусом субъекта управления, постоянную рефлексивную результатов применяемых практик.

Кадровая работа в организациях социального обслуживания граждан региона до настоящего времени, фактически, не являлась объектом специального научного исследования. Изучение широкого диапазона научных публикаций в области кадровой работы социальных служб, профессионализации кадрового состава указывает на отсутствие прикладных исследований, раскрывающих влияние внутриорганизационных практик и процедур на механизмы профессионализации и технологизации кадрового обеспечения учреждений и служб социального обслуживания населения на региональном уровне. Ситуация усугубляется тем, что российская социокультурная и экономическая специфика, правовые изменения, сама история развития отрасли социального обслуживания граждан значительно затрудняют применение *западных моделей организации кадровой работы* в этой сфере. Многоуровневая дифференцированная система социального обслуживания граждан, различия в системе соподчинения, широкий спектр реализуемых функций, дезинтегрированная нормативно-правовая база – все это создает определенные трудности в выработке целостной стратегии развития данной системы на региональном уровне.

Комплексное исследование обозначенной проблемы требует применения социологического подхода, способного синтезировать социологическое, управленческое, юридическое, психологическое, культурологическое знание.

Наиболее значимыми причинами неэффективной организация кадровой работы в системе социального обслуживания граждан на уровне региона являются распространение неформальных регулятивов и социально-сетевых отношений, раздвоение стандартов и норм управления кадрами, что становится основным источником неудовлетворенности и руководителей, и сотрудников реализуемой кадровой политикой. Данное противоречие приводит к несовпадению индивидуальных ценностно-мотивационных паттернов сотрудников с декларируемыми ценностями системы кадровой работы, к бюрократизации, формализации и распространению имитационных практик. Все это создает комплекс барьеров для системного применения социальных технологий.

Способность защитить, обеспечить необходимой социальной поддержкой и социальными услугами нуждающихся и ориентация на удовлетворение базовых потребностей рядовых граждан являются маркерами, которые позволяют судить о «социальном» характере государства.

Социально уязвимые категории граждан, являющиеся клиентами организаций социального обслуживания граждан, изначально находятся в неравной по отношению к служащим ситуации. Незнание основ законодательства и возможных способов решения своей жизненной проблемы, жесткая регламентация бюрократических процедур оформления ставят их в зависимое положение. Усугубляет ситуацию несовершенство правовых норм и их постоянная, во многих случаях объективно немотивированная модификация, дефицит ресурсов, редуцирование нравственных оснований функционирования административной системы. Косная внешняя среда трансформируется в виде деформаций внутриорганизационных отношений и негативно сказывается на уровне профессиональной подготовки кадров. Качественное улучшение кадрового состава требует от организаций и учреждений социального обслуживания граждан перестройки системы работы с персоналом, прежде всего, за счет последовательного и обеспеченного в прогнозном отношении внедрения социальных технологий.

Однако кардинальные организационные изменения всегда сложны в силу того, что они затрагивают проблемы изменения стиля мышления, ценностных ориентаций, мировоззренческих установок. Но технологизация кадровой работы в организациях и учреждениях социальной сферы затруднена в силу нескольких обстоятельств.

Во-первых, до настоящего времени не решен вопрос о том, какая модель системы социального обслуживания граждан наиболее оптимальна для России. В традиционном понимании выделяют *четыре основные модели*, которые различаются между собой по экономическим, нормативно-правовым основам деятельности, целевым аудиториям

клиентов: 1) это *традиционная модель* государственной социальной помощи (социальные блага и услуги предоставляются гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, на основе эмпирически измеряемых критериев нуждаемости, прописанных в действующих нормативно-правовых актах); 2) близкая к ней *модель социального обеспечения* как предоставление дополнительных социальных благ и гарантий отдельным категориям граждан на основании особых заслуг перед государством в соответствии с действующим законодательством; 3) *социальное страхование* (страховая форма социальной защиты работающих граждан и членов их семей); и 4) *благотворительность* (добровольная общественная помощь социально незащищенным группам населения для преодоления ими трудных жизненных ситуаций и защиты от разнообразных социальных рисков). Каждая из моделей системы социального обслуживания граждан имеет своих субъектов, реализующих функции по поддержанию определенного уровня благосостояния граждан, гарантирующего удовлетворение основных потребностей, по перераспределению общественного богатства в пользу социально-незащищенных групп населения на основе принципов *общественной солидарности*. При этом в конкретных моделях системы социального обслуживания граждан получают неодинаковый статус и приоритетными в них становятся различные аспекты подготовки и профессионального развития кадров.

Во-вторых, независимо от типа модели организации и учреждения социального обслуживания граждан имеют общие черты, которые накладывают отпечаток на протекающие кадровые процессы.

Мы исследовали организации и учреждения, входящие в систему социального обслуживания граждан Белгородской области, включая социальные службы и органы государственной власти региона, уполномоченные в данной области. Для определения перспектив технологизации кадровой работы в организациях социального обслуживания граждан проанализированы два определяющих данный процесс концептуальных среза проблемы: нормативно-правовой и социокультурный.

Нормативно-правовая специфика, которая по сравнению с другими государственными структурами определяется противоречивостью норм и ценностей, лежащих в основе идеологии социального обслуживания и отражающихся в действующей нормативно-правовой базе, регламентирующей оказание социальных услуг; неопределенностью унифицированных принципов управления кадрами, связанных с отсутствием концепции реформирования социальной сферы, с дифференцированной системой управления социальной сферой обусловленной статусной гетерогенностью коллективов. Это в значительной степени лишает процесс технологизации кадровой работы необходимой регламентации, без которой невозможно его алгоритмизировать в необходимой степени.

В разработке принципов системы кадровой работы для организаций социального обслуживания граждан региона необходимо учитывать социокультурную специфику деятельности профессиональной группы, которая заключается в высокой значимости неформальных регулятивов и социальных сетевых отношений. Подобная практика показала свою *относительную эффективность* в условиях институциональной нестабильности общества, когда формальные правила игры не соблюдаются, а отношения псевдоколлективной ответственности, личного доверия, корпоративной солидарности и непотизма<sup>3</sup> облегчают процесс управления, хотя и не всегда делают его технологически эффективным с точки зрения конечных целей и базовых ценностей.

Превалирование «сетевых социальных» отношений над формально-правовыми, межличностных над сугубо профессиональными имеет и негативные последствия: формальную исполнительность (ориентация на процесс, а не на результат труда), неравномерность распределения функциональной нагрузки (минимизация личных усилий, привычка к сверхурочным работам), неразвитость профессиональных критериев оценки труда (ориентация на уравнильность), нарушение трудовой дисциплины, низкую самостоятельность, безынициативность. Еще более серьезными и пагубными результатами для процесса управления являются сопротивление инновациям, групповой эгоизм, стремление использовать ресурсы в личных целях, подмена общественных интересов групповыми.

<sup>3</sup> См.: Бабинцев В.П., Римский В.П. Бюрократизация вуза как антиинтеллектуальный процесс // Наука. Культура. Искусство. Научный журнал БГИИК. №4. Белгород, 2014. С. 11.



ми, поскольку они способны привести к стагнации деятельности управленческой структуры в целом.

Деформации социокультурной среды элиминируют из процесса технологизации кадровой работы смысловое содержание, подменяя действительные решения действия квазитехнологиями ритуального характера.

Чтобы четко представить себе условия, в которых осуществляется технологизация кадровой работы в организациях социального обслуживания граждан региона, нами было проведено социологическое исследование. Мы попытались выявить основные принципы существующих проблем, опираясь на повторно-сравнительное социологическое исследование «Организация кадровой работы в системе социального обслуживания граждан Белгородской области», проведенное нами в 2010 и 2013 гг. и откорректированное в ряде последующих мониторингов по статистическим данным и экспертным опросам\*. Для решения задач исследования была применена стратифицированная выборка (пропорциональный отбор по районам, профилям деятельности, видам учреждений, полу и возрасту сотрудников), выборочная совокупность, рассчитанная с учетом доверительного интервала, не превышающего 5% статистически значимой ошибки, составила 350 респондентов. Исследование показало, что эффективность внедрения в кадровую работу социальных технологий будет напрямую зависеть от ряда внутренних факторов, в том числе степени согласованности ценностей и норм реализуемой кадровой работы организации с индивидуальными ценностными ориентациями, а также от внешних материально-экономических факторов.

Результаты эмпирического исследования позволили сформулировать несколько основных выводов.

1. В настоящее время для организаций социального обслуживания граждан региона характерны существенные различия в понимании респондентами (и рядовыми сотрудниками, и экспертами) тенденций развития сферы социального обслуживания, целей профессиональной деятельности и ценностей, стоящих за конкретными задачами профессиональной деятельности. Отсутствие ценностно-смыслового консенсуса, ориентированного на приоритет социально-инженерных, по своей сути, действий, не мотивирует работников кадровых служб к внедрению технологий управления, в том числе таких инновационных, как информационный и сетевой менеджмент, коммуникативный инжиниринг.

В ответах респондентов цели и ценности, отражающие ориентиры профессионализации социальной сферы, тенденции менеджериализации отрасли, практически не проявляются. 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», «работа по принципу одного окна», «решение проблем одиночества пожилых граждан». Значимость ценностей профессионального развития и самосовершенствования в трудовой деятельности находится на среднем уровне (7 баллов по десятибалльной шкале) и наблюдается обратная связь между ее показателями и трудовым стажем респондентов: с увеличением трудового стажа опрошенных сотрудников значимость данной группы ценностей снижается (в значениях средних до 3,1 балла). Значения показателей престижа и признания важности выполняемой трудовой деятельности несколько выше (8 баллов).

Допустимо утверждать, что организационная культура организаций социального обслуживания граждан региона недостаточно адаптирована к перспективе реализации

---

\* В качестве экспертов выступили руководители структурных подразделений Управления социальной защиты населения Белгородской области, руководители муниципальных учреждений (отделений) социального обслуживания на дому, руководители стационарных учреждений социального обслуживания населения. Исследование проводилось по повторно-сравнительной модели в сентябре-октябре 2010 г. и в сентябре-октябре 2013 г. в организациях и учреждениях социальной защиты Белгородской области, а в дальнейшем было подкреплено статистическими данными и экспертными опросами.

рационально фундированных решений, в том числе и в кадровой работе, и подпитывается нарративами, не всегда уместными в современных условиях.

Отсутствие общности представлений о перспективах развития отрасли не способствует повышению управляемости коллективов. Сотрудники недостаточно информированы о происходящих изменениях; также полученные данные говорят о недоработках в направлении адаптации и повышения квалификации персонала.

2. Наряду с несформированностью ценностно-нормативных оснований технологизации кадровой работы, в организациях и учреждениях социальной сферы нередко отсутствуют и организационно-управленческие предпосылки. Результаты исследования показали, что значительная часть сотрудников (67-68% респондентов) не удовлетворена системой управления показателями труда и распределением функциональной нагрузки, что создает благоприятную почву для конфликтов. Низкая формализация критериев оценки качества и объема работы специалистов негативно влияет на эффективность использования внутренних человеческих ресурсов организаций и учреждений, создает трудности при рефлексивной оценке деятельности, без которой процесс технологизации кадровой работы во многом становится фикцией.

Технологии планирования карьеры и продвижения по службе в настоящее время не вполне реализуются на практике и в действующем виде не способствуют обновлению организаций социальной защиты. Распределение ответов свидетельствует, что более двух третей опрошенных сотрудников не видят возможностей сделать карьеру в рамках своих организаций и учреждений. Расчет таблиц сопряженности для стажа работы и перспектив карьерного роста указывает на статистически значимую обратную зависимость между данными. Всего 28-29% опрошенных остались бы работать в организациях и учреждениях социальной защиты в том случае, если бы им предоставили возможность перейти на другую работу. В свою очередь те, кто, практически не задумываясь, уволились бы из социальных служб, составляют 15%.

Необходимость повышения профессиональной востребованности работников предполагает не только внедрение технологий управления карьерой но и профессионального развития. Однако исследование выявило, что 64,7% опрошенных сотрудников в 2010 г. и 74,0% в 2013 г. на момент опроса не проходили повышения квалификации, и лишь половина опрошенных отметили, что на работе созданы условия для планового повышения квалификации.

Частично все отмеченные выше негативные тенденции можно связывать с недостаточным финансированием затрат на персонал, но нельзя отрицать роль *неформальных практик* в сфере управления персоналом и высокую роль линейных руководителей, обусловленную *бюрократическим характером* структуры институтов социальной сферы. Создается парадоксальная ситуация, при которой бюрократическая система управления, в силу формального характера самоорганизации потенциально предрасположенная к технологизации, сама продуцирует ее барьеры в виде неформальных отношений, принимающих нередко коррупционный характер.

3. Расхождение стандартов и норм управления кадрами способствует снижению трудовой мотивации сотрудников, а, следовательно, и эффективности деятельности подразделений в целом и принимаемых кадровых решений.

Исследование выявило проблемы трудовой мотивации сотрудников в организациях и учреждениях. Наиболее компетентные и трудоспособные группы сотрудников, обладающие не только необходимым уровнем профессиональной квалификации, но и достаточным опытом работы, не видят перспектив для саморазвития в рамках службы и склонны минимизировать собственные усилия. В этих условиях даже самые эффективные технологии кадровой работы не находят своего адресата и не воспринимаются объектами воздействия.

4. Данные эмпирического исследования подтвердили высокую значимость неформальных регулятивов и социальных сетевых отношений во внутренней регламентации профессиональной деятельности, что вступает в противоречие с главной идеей технологизации кадровой работы, в соответствии с которой она должна осуществляться посредством применения формализованных процедур и использования административных механизмов. Разрешение сложившихся противоречий требует создания условий, при кото-



рых технологически корректные алгоритмизированные практики не дискредитируются неформальной корпоративной средой, но усиливаются за счет использования сетевого управленческого ресурса.

Решение задач усиления технологизации кадровой работы организаций социально-обслуживания граждан региона предполагает формирование в них *системы кадровой работы*, опирающейся на использование потенциала инновационных социальных технологий, предусматривает усилия по преодолению таких противоречий, как нивелирование профессионально-статусных различий, затрудняющих управляемость трудовыми коллективами, повышение уровня профессионализации персонала, оптимизацию использования социально-сетевых ресурсов (социального и человеческого капитала), создание новых институциональных основ развития кадрового потенциала – внедрение унифицированных принципов организации кадровой работы.

Технологизация кадровой работы должна обеспечить реализацию следующих целей: создание благоприятных условий для формирования высокого профессионализма, оптимального использования и преумножения человеческого капитала сотрудников; предоставление гарантий реализации сотрудниками своих профессиональных способностей и возможностей карьерного роста; стимулирование активности и инициативы работников при решении профессиональных задач.

Технологизация кадровой работы предполагает:

- совершенствование нормативно-правовой базы по стандартизации профессиональной деятельности, формализации процедур и определению критериев качества оказания социальных услуг, что создаст условия для внедрения научно обоснованных алгоритмов кадровых практик, гарантирует их стабильность;

- разработку технологий комплексной, объективной оценки профессиональной компетентности, личностных, морально-нравственных качеств сотрудников, а также результатов их профессиональной деятельности при осуществлении текущей оценки, отборе, расстановке кадров;

- проектирование и внедрение технологий, нацеленных на развитие деловых качеств сотрудников, коллегиальных методов принятия решений, в том числе по кадровым вопросам, и методов командной работы, расширяющих внутриорганизационные социальные связи и усиливающих групповой контроль;

- развитие взаимосвязей с научными и образовательными учреждениями как в области подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров, так и в сфере научных исследований;

- расширенное использование программ профилактики рисков профессиональной деятельности, которые помогут нивелировать связанные со статусными различиями различия в уровне социальной и экономической защищенности сотрудников институтов социальной сферы.

В этом плане представляется весьма перспективным внедрение в систему управления кадровой работой в организациях социального обслуживания граждан региона таких инновационных технологий, как коммуникативный инжиниринг и сетевой менеджмент.

Коммуникативный инжиниринг предполагает не только развитие управленческих инноваций, но и проектирование, консультирование с учетом научного, рационального планирования, проектирования и развития коммуникационных сетей внутри организации и между организациями. Коммуникативный инжиниринг связан с продвижением аксиологии компании или организации, когда идеология корпорации объединяется с рациональными проектами и технологиями управления для достижения тактических и стратегических целей, в том числе социально ориентированных и использующих «человеческий капитал». Соответственно, коммуникативный инжиниринг тесно связан с развитием сетевого менеджмента. Понятие сетевого менеджмента (*networkmanagement*) родилось в сфере компьютерных технологий, но в последнее время получило распространение и применительно к технологизации управления социальными системами различного уровня.

Сетевое управление применительно к социальным технологиям (в том числе и к технологиям кадровой работы) способствует рационализации работы элементов системы с учетом не только вертикальных, но и *горизонтальных связей*, что создает эффекты по-

движной, а не жесткой иерархии взаимодействия между акторами социальных систем (руководителями различного уровня и подчиненными, членами одной команды, в том числе созданной для работы как над стратегическими или временными, тактическими проектами организации или корпорации). Сетевое управление как инновация задает новый формат планирования (сетевое планирование), установления организационных матриц и алгоритмов их введения в корпоративные коммуникации в процессе работы над различными проектами и реализацией целерациональных задач. Сетевой менеджмент и коммуникативный инжиниринг создают новое качество управления человеческим капиталом (интеллектуальным, инновационным, символическим и т.п.).

Достижение указанных целей и задач технологизации кадровой работы предполагает расширение перечня принципов, которые должны быть реализованы в управлении кадрами системы социального обслуживания граждан региона, наряду с уже имеющимися (единоначалие; гибкость; отбор кадров; личная ответственность; корпоративность; взаимозаменяемость и ротация; информативность; стабильность; гуманизм). К числу новых принципов относятся: интегральный характер кадровой работы; новаторство; партнёрство; профилактика рисков профессиональной деятельности.

Ключевым направлением технологизации кадровой работы, ориентированной на адаптацию сотрудников, должно стать налаживание системы регулярного и комплексного (по охвату образовательных целей) процесса профессионально-квалификационного развития, основной задачей которого станет формирование и преумножение социального и человеческого капитала, как решающего фактора повышения эффективности деятельности организаций и учреждений социального обслуживания и улучшения качества оказываемых ими услуг. Система обучения сотрудников должна включать как требуемые профессиональные компетенции, проблемно и проектно ориентированные образовательные циклы, так и блоки, нацеленные на усвоение ценностей и норм профессиональной деятельности, соответствующие новой модели социального обеспечения.

Одной из наиболее острых проблем, выявленных в ходе исследования, стало неравномерное распределение функциональной нагрузки как внутри отдельных подразделений социальных служб, так и между различными подразделениями в одной организации. Изменить такое положение дел можно с помощью более широкого внедрения в практику кадровой работы технологии ротации кадров, которая представляет собой один из основных инструментов в управлении персоналом.

Система условий комплексной технологизации кадровой работы в системе социального обслуживания граждан субъекта РФ, созданная с учетом региональной специфики, способна внести изменения в управление кадровой работой по следующим направлениям: оптимизировать практики, методы, процедуры кадровой работы в организациях и учреждениях социальной сферы (в том числе создать сбалансированную систему мотивации сотрудников, систему опережающего обучения, повысить эффективность оценки персонала и пр.); откорректировать влияние внутренних социальных и психологических факторов на профессиональную деятельность трудовых коллективов, ее результаты; усовершенствовать управление человеческими ресурсами институтов социального обслуживания, что позволит улучшить качество социального обслуживания населения и, таким образом, создать дополнительные предпосылки для улучшения качества жизни населения региона.

Результатом предлагаемых мер станет создание дополнительных возможностей самореализации персонала организаций и учреждений социальной защиты населения, а также привлечения в отрасль высококвалифицированных специалистов.

В заключение мы подведем некоторые итоги нашего исследования.

Во-первых, комплексная система кадровой работы в организациях социального обслуживания граждан региона включает в себя элементы трех взаимосвязанных уровней: ценности управления персоналом и соответствующие им цели кадровой политики, принципы кадровой работы, практики, которые на структурном уровне, через воспроизводящиеся схемы взаимодействия закрепляют ценности, цели и принципы в социальных отношениях и потенциально могут быть технологизированы. Специфика современной организации кадровой работы, оказывающая существенное влияние на возможности технологических решений, выражается в противоречивости норм и ценностей, лежащих в





основе идеологии социального обслуживания и отражающихся в действующей нормативно-правовой базе регламентации социальных услуг; деформации системных принципов управления кадрами, связанных со статусной гетерогенностью коллективов, высокой значимости неформальных регулятивов (непотизм) и социально-сетевых отношений.

В-вторых, социологическое исследование показало, что состояние кадровой работы в организациях социального обслуживания граждан субъекта РФ характеризуется низкой удовлетворенностью сотрудников степенью формализации индикаторов нормирования и объективности оценки результатов труда, возможностей профессиональной самореализации в отрасли. Доминирование неформальных регулятивов и социально-сетевых отношений во внутренней регламентации профессиональной деятельности, несущих коррупционную составляющую, недостаточная последовательность в отстаивании и реализации принципов кадровой работы, широкое применение имитационных практик в организациях социального обслуживания граждан приводят к расхождению стандартов и норм управления персоналом и снижают трудовую мотивацию сотрудников, эффективность деятельности подразделений в целом.

В-третьих, внедрение в организациях социального обслуживания граждан субъекта РФ технологий кадровой работы, которые способны обеспечить формирование и развитие персонала, готового к деятельности в условиях ограниченности ресурсов и нестабильности среды, предусматривает: преодоление существующих противоречий и развитие корпоративных ценностей; проектирование и внедрение технологий активизации личного ресурса; оптимизацию социально-сетевых отношений (социального и человеческого капитала) и создание новых институциональных основ развития кадрового потенциала (внедрение единых принципов, норм, практик и технологий кадровой работы, унифицирующих стандарты оценки результатов профессиональной деятельности); интеграцию научно-исследовательской, образовательной и практической деятельности с целью развития человеческих ресурсов отрасли; повышение роли сотрудников в разработке и принятии решений и планировании стратегий своего профессионального развития; создание системы профилактики рисков профессиональной деятельности.

#### Список литературы

1. Бабинцев В.П., Римский В.П. Бюрократизация вуза как антиинтеллектуальный процесс // Наука. Культура. Искусство. Научный журнал БГИИК. №4. Белгород, 2014. С. 5-17.
2. Федеральный закон от 10 декабря 1995 г. №195-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации» // URL: <http://base.garant.ru/105642>.
3. Федеральный закон от 28.12.2013 №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/).

## THE STAFFING PROCESSES IN SOCIAL SERVICE ORGANIZATIONS OF RUSSIAN REGION

**A.A. GORYAINOV**

*The Investigative Committee  
of the Russian Federation  
on the Belgorod region*

*e-mail:  
aagoryainov.suskrf@gmail.com*

In the article, an attempt has been made to develop the concept of technologization of the human processes in the organizations of the social service of the citizens of the region as algorithmically aligned procedures for building and conversion of cultural resource development of bureaucratic resource society (rational management) structures through the use of intelligent technology and network personnel management. This makes it possible to justify a technological matrix, personnel work in social service organizations, citizens of the region, which implements the principle of consistent corporate values through broadcast technologies enhance the personal resources and human capital of workers, the use of motivational model of venture management and communication engineering.

Keywords: social services for citizens, governance, staffing processes, technologization, network management, communication engineering, human capital.