Реферат

В курсовой работе «Кадровая политика в системе социальной защиты» исследуется организация подбора кадров в учреждениях социальной защиты, основные методы отбора и оценки кадров для эффективной работы социального учреждения.

Курсовая работа расположена на 36 листах и состоит из введения, трех глав, заключения и приложения.

При написании курсовой работы использовано 13 источников литературы.

Первый раздел курсовой работы посвящается изучению понятия «кадровой политики», основных целей и задач кадровой политики, рассматриваются возможные стратеги и требования к кадровой политике.

Во втором разделе курсовой работы изучаются основные оценки персонала как фактор повышения эффективности кадровой политики в социальных учреждениях, и такой метод оценки персонала, как аттестация, который в настоящее время часто используется в учреждениях социальной сферы.

В третьем разделе рассматривается кадровая политика социального учреждения на примере ГУ – Управления пенсионного фонда РФ в Советском районе г. Красноярска

В приложении представлена структура Управления пенсионного фонда РФ в Советском районе г. Красноярска

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Кадровая политика в организациях и учреждениях социальной защиты населения…………………………………………..………………... | 5 |
| * 1. Понятие кадровой политики …………………………………………... | 5 |
| * 1. Критерии оценки кадровой политики ………………………………... | 10 |
| * 1. Совершенствование кадровой политики……………………………… | 11 |
| 1. Оценка персонала как фактор повышения эффективности кадровой политики в социальных учреждениях ……………………………………... | 14 |
| * 1. Методы оценки персонала……………………………………………... | 14 |
| * 1. Аттестация как комплексный метод оценки социальных работников... | 22 |
| III. Кадровая политика социального учреждения на примере ГУ – Управления пенсионного фонда РФ в Советском районе г. Красноярска ……. | 27 |
| Заключение ……………………………………………………………………… | 34 |
| Список литературы ……………………………………………………………... | 36 |
| Приложение А | 37 |

Введение

Одной из моделей социальной политики являются рыночная социальная модель, которая отличается наибольшей социальной твердостью. В качестве основного принципа здесь действует приоритет рыночных методов регулирования социальной сферы. Рыночный механизм распределения не учитывает ни возможностей, ни особенностей потребителя, кроме его платежеспособности.

Кризисные явления в обществе ухудшили социальное положение значительной части населения, в том числе экономически активного. Наиболее уязвимыми слоями оказались многодетные и неполные семьи, инвалиды, учащиеся, пенсионеры. Они, прежде всего, становятся объектами социальной поддержки в виде социальных пособий, компенсаций и других выплат. Важнейшим инструментом в реализации социальной является социальная защита.

Уровень жизни населения, нестабильная социальная ситуация определяют сложность и объем работы в сфере социальной защиты населения, а так же предъявляют новые требования к кадрам этой системы.

В настоящее время спектр социальных услуг в социальных учреждениях вырос, появились новые направления в работе, изменились цели и задачи социальных подразделений. Коллективы учреждений выросли, добавилось много внешних функций, в том числе взаимодействие с государственными и региональными органами власти, смежными учреждениями и общественными организациями, деятельность которых направлена на решение социальных проблем общества.

Объем социальных задач постоянно увеличивается как на федеральном, так и на региональном уровне, и решать их могут специалисты, обладающие высоким профессиональным мастерством и уровнем компетентности. Поэтому в настоящее время кадровому составу социальных учреждений предъявляются более высокие требования.

Одной из главных задач в стратегии развития любого социального учреждения является формирование хорошего кадрового состава, имеющего высокий производственный потенциал необходимый для достижения поставленных перед учреждением целей, создание благоприятных условий, сохранение имеющихся положительных традиций и устоев в коллективе, грамотное построение работы, творческий подход к управлению персоналом для создания хорошего творческого коллектива единомышленников.

Выбирая тему для своей работы, мне хотелось изучить основные понятия и критерии оценки кадровой политики, способы её совершенствования и особенности подбора кадров для учреждений социальной защиты, рассмотреть и дать аналитическую характеристику личностным и профессиональным качествам специалистов социальной работы. Каковы основные направления в работе с кадрами в социальном учреждении, а так же изучить методы и факторы повышения эффективности труда социальных работников.

Целью данной курсовой работы является изучение кадровой политики в учреждениях социальной сферы. Для возможности достижения данной цели были определены задачи, требующие изучения:

- понятие «кадровая политика» (цели, задачи, требования к кадровой политике в современных условиях)

- критерии оценки кадровой политики;

- совершенствование кадровой политики;

- методы оценки персонала

- аттестация как комплексный метод оценки социальных работников

Объектом данного исследования является «кадровая политика в учреждении» – как составная часть управленческой деятельности.

Предметом исследования - является существующая в настоящее время система кадровой политики в социальных учреждениях.

1. Кадровая политика в организациях и учреждениях социальной защиты населения
   1. Понятие кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор любого производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников.

Управление кадрами в рамках организации имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной; финансово-экономической; социальной (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии включают: поднятие престижа предприятия; исследование атмосферы внутри предприятия; анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы; обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности учреждения, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. Свойствами кадровой политики является: связь со стратегией; ориентация на долговременное планирование; значимость роли кадров; круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

* увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
* набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
* набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.
* При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:
* требования производства, стратегия развития организации;
* финансовые возможности организации, определяемый и допустимый уровень издержек на управление персоналом;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

* 1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
  2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
  3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
  4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой

системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести. Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

* Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
* Отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
* Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
* Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
* Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

В сфере социальной защиты населения, как в специфической отрасли народного хозяйства, кадры играют важнейшую роль.

В управлении персоналом учреждения выделяют четыре ключевые проблемы. Это: возрастная, квалификационная и должностная структуры и оплата труда. Каждая из этих проблем требует контроля со стороны администрации и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления.

От состояния кадров социального учреждения зависит эффективность обслуживания граждан, престижность и перспективность всего учреждения. Возрастной состав персонала определяет преемственность навыков и умений в области социальной работы, активность освоения новых технологий в данном направлении и введений инновационных форм обслуживания граждан. Следует иметь ввиду, что возраст специалистов социальной работы не должен и не может быть целью в кадровой политике организации. Боле того, опыт социального работника появляется через 2-3 года работы и сохранение наиболее квалифицированных специалистов в данном направлении является залогом высокой эффективности работы учреждения и его пристижа. Однако любое социальное учреждение в целом должно планировать внутренний процесс самовоспроизводства кадров и предпринимать необходимые меры для выращивания и привлечения наиболее квалифицированных специалистов.

Как правило, основные принципы кадровой политики вырабатываются администрацией социального учреждения, но реально подбор персонала необходимо осуществлять в каждом подразделении организации независимо.

1. Критерии оценки кадровой политики

Для полного анализа кадровой политики любой организации необходимо выделить критерии оценки:

1. Количественный и качественный состав персонала;

2. Уровень текучести кадров;

3. Гибкость проводимой политики;

4. Степень учета интересов работника, производства и т. д.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно

подразделяется на категории: а) руководствующий (менеджерское звено и обслуживающий); б) на мужчин и женщин; в) пенсионеров и лиц, не достигших 18- летнего возраста, г) работающий и находящийся в отпусках (напр. по уходу за ребенком, без содержания и пр.), д) работающих в основном отделении или подразделениях организации и т.п.

Качественный состав организации в свою очередь обычно подразделяется на: а) сотрудников с высшем, средним специальным, средним и прочим образованием, б) по опыту работы в социальной сфере; в) повышение квалификации сотрудниками и прочие факторы.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики любой организации. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное.

Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации.

Во-вторых, коллектив учреждения «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

1. Совершенствование кадровой политики

Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия:

* + Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;
  + Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.

Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики учреждения. В большинстве случаев отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников в учреждении. Их главная задача - добиться чтобы в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации. В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров. В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуре, которая будет необходима в данный период.

Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как учреждения берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в специалистах различного профиля, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной.

Многие кадровые службы учреждений принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультанты по поиску руководящих административных работников.

Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

Резерв кадров обычно бывает внутренним и внешним. Внешний резерв кадров обычно ведется на уровне внешних источников (например выпускники учебных заведений и т.п.). При подборе какого-либо кандидата из него, вначале изучаются его деловые, моральные и пр. качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

Для внутреннего резерва характерно то, что подпор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности (например выход сотрудника на пенсию или декретный отпуск) ведется в динамике внутри самой организации. На основании анкет с личными данными и проведения ряда собеседований с претендентами на должность, происходит отбор сотрудника, соответствующего уровня. Деловые качества сотрудника уже известны, т.к. он уже работает в данной организации и нет такой необходимости в изучении, как это свойственно для внешнего источника резерва. Также для более быстрого ввода в курс выполняемого объема работ сотрудника, с ним обычно проводит на начальном этапе отбора непосредственный руководитель данного подразделения или какой-либо куратор данного направления деятельности. Это позволяет сотруднику, занявшим данный пост, более быстро адаптироваться к своим новым обязанностям без потери качества труда.

II. Оценка персонала как фактор повышения эффективности кадровой политики в социальных учреждениях.

2.1. Методы оценки персонала

В большинстве современных социальных организаций критерии оценки эффективности деятельности персонала меняются в соответствии с изменением характера их деятельности. Если раньше от них требовался лишь высокий уровень знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды профессионалов.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). Грамотно проведенная оценка позволяет обоснованно:

* отобрать кандидатов при приеме на работу;
* определить соответствия работников требованиям рабочего места, должности;
* оценить эффективность труда работников для установления уровня оплаты и форм стимулирования труда;
* сформировать список сотрудников для формирования кадрового резерва и планирования профессионального продвижения, карьеры;
* выявить лидерские и профессиональные качества при подборе людей на ключевые позиции в организации;
* подойти к повышению квалификации персонала и индивидуально разработать систему внутриорганизационного обучения.[[1]](#footnote-1)

В результате оценки открывается широкое поле деятельности, как для руководителя организации, так и для начальника отдела кадров.

Оценка персонала состоит из трех этапов:

1. разработка методики и выбор метода оценки персонала;
2. организация и проведение оценки в организации (в подразделениях, отделениях и т.п.);
3. использование результатов оценки в работе с персоналом.

Существует множество методов оценки персонала, наиболее распространенные приведены в таблице.[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода | Краткое описание метода | Результат |
| Историковедческий (биографический) | Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика | Заключение о семье, образовании, карьере, чертах характера |
| Интервьюирование (собеседование) | Беседа с работником в режиме «вопрос- ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике | Вопросник с ответами |
| Анкетирование (самооценка) | Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа | Анкета |
| Социологический опрос | Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) | Анкета социологической оценки |
| Наблюдение | Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановках методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня | Отчет о наблюдении |
| Тестирование | Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей» | Психологический портрет |
| Экспертная оценка | Определение совокупности и получение экспертных оценок идеального и реального работника | Модель рабочего места |
| Критический инцидент | Создание критической ситуации и поведение человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к алкоголю, женщинам и т.д.) | Отчет об инциденте и поведении человека |

Существуют и методы оценки результативности труда:

• *Метод заданного (вынужденного) выбора*. Метод вынужденного выбора создан потому, что ряд других используемых методов приводит к завышенному количеству слишком высоких оценок. При использовании метода вынужденного выбора лицо, производящее оценку, должно выбирать из набора описаний работника. Обычно специалисты по управлению персоналом (отдел кадров) подготавливают свои вопросы (пункты анкеты), а комиссия оценивает эти пункты с точки зрения их применимости (то есть определяют, какие описания соответствуют эффективной и неэффективной работе). Затем комиссия оценивает работника. Далее рассчитывается индекс эффективности.

• *Описательный метод оценки.* При использовании описательного метода оценки лицу, производящему оценку, предлагается описать преимущества и недостатки поведения работника. В некоторых организациях этот метод комбинируют с другими, - например, с графической шкалой рейтинга. В подобных случаях описания суммируют информацию графической шкалы рейтинга, подробно разбирают некоторые пункты шкалы, оценивают добавочные пункты, которых нет в шкале

*•* *Управление по целям (задачам).* В большинстве случаев лица, производящие оценку, описывают прошлую результативность труда оцениваемого работника. И каждый человек, делающий подобные заключения, оказывается в сложной и подчас противоречивой ситуации. Существует мнение, что вместо этого руководящим лицам следует сотрудничать с подчиненными для выработки самих целей организации. Это дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности своего труда. Именно на таком подходе и базируется метод управления по задачам.

Обычно программа управления по задачам является систематическим процессом и имеет следующую последовательность:

1) руководитель и подчиненный проводят встречи для определения

основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач/ целей;

2) участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные;

3) руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач;

4) устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов;

5) руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи и цели;

6) руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненным, они обсуждают результаты и дают друг другу советы;

7) подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, причем принимается во внимание опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

Практические трудности могут возникать в следующих направлениях:

- велики объемы «бумажной работы»;

- ставится слишком много задач, что приводит к путанице (установлено, что наиболее удачное для эффективной работы количество задач от четырех до шести);

- управление по задачам пытаются ввести для рабочих мест, где точно, количественно выделить задачи представляется очень сложным;

- иногда бывает трудно связать результаты введения управления по задачам и вознаграждение;

- слишком большое значение придается краткосрочным задачам;

- отказ от изменения изначальных задач;

- использование управления по задачам как жесткого метода контроля, направленного скорее на запугивание, чем на побуждение работать.[[3]](#footnote-3)

• *Метод оценки по решающей ситуации.* При использовании этого метода специалисты по управлению персоналом готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях. Эти ситуации именуются «решающими ситуациями». Затем специалисты распределяют эти описания в рубрики в зависимости от характера работы. Далее лицо, производящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику. В период оценки лицо, ее производящее, записывает примеры поведения работника (правильного или неправильного) по каждой рубрике, позже этот журнал используется для оценки результативности труда работника.

Использование решающих ситуаций удачно применяется в беседе с целью оценки, поскольку при использовании этого метода избегаются ошибки по свежести впечатлений, и лицу, проводящему оценку, легче подмечать детали при вынесении решения о положительной или отрицательной оценке.

• *Шкала рейтингов поведенческих установок*. Смитт и Кендалл разработали так называемую шкалу рейтингов поведенческих установок или «шкалу ожидаемого поведения». Данный метод основан на использовании решающих ситуаций, которые служат ключевыми позициями на шкале. Анкета рейтинга обычно содержит от 6 до 10 специально определенных характеристик результативности работы, каждая из которых выводится из 5 или 6 решающих ситуаций. Шкала обычно включает следующие пункты:

- определяются от 6 до 10 характеристик. Их установление производят как лица, проводящие оценку, так и оцениваемые;

- характеристики определяются «ключевыми пунктами»- положительными и отрицательными решающими ситуациями;

- по этим характеристикам проводится оценка эффективности труда работников;

- оцениваемым сообщаются их рейтинги, и при этом используются описания, отраженные в анкете.

Точный состав шкалы слишком сложен, чтобы его можно было представить ниже. К тому же исследования не показали преимуществ данного сложного метода оценок относительно других. При использовании этого метода лица, производящие оценку, делают ошибки, как типа «эффекта ореола», так и слишком снисходительной или требовательной оценки. Тем не менее, существуют определенные соображения в пользу подобного метода. Подчиненные, вовлеченные в программу, более сосредоточены, менее напряжены и более удовлетворены.

• *Шкала наблюдения за поведением*. Как и вышеизложенные методы, данный прием использует решающие ситуации для фиксирования поступков, определяющих поведение работника в целом. В отличие от предыдущих методов в данном случае вместо того, чтобы определять поведение работника в решающих ситуациях текущего времени, лицо, производящее оценку, отмечает на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Ограничениями в использовании метода являются время и материальные затраты, необходимые для разработки шкалы результативности труда.[[4]](#footnote-4)

Все описанные выше методы оценки результативности труда рассчитаны на оценку одного человека. Рассмотрим теперь три метода, используемые для сопоставительной оценки работника по сравнению с другими оцениваемыми работниками.

• *Метод классификации*. При использовании метода классификации лица, проводящие оценку, должны распределить работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Это может стать довольно сложной задачей, если группа работников, подвергающаяся оценке, превосходит 20 человек. Кроме того, гораздо проще определить лучшего и худшего работников, чем ранжировать работников со средними показателями. Выход может быть найден применением метода так называемой альтернативной классификации. Причем лица, проводящие оценку, сперва отбирают лучшего и худшего работников, затем отбирают следующих за лучшим и худшим и, таким образом, доходит до середины.

• *Сравнение по парам.* Этот подход делает метод классификации проще и достовернее. Сначала имена оцениваемых работников наносятся на отдельные карточки в заранее определенном порядке, чтобы каждый оцениваемый сравнивался с остальными. Затем лица, проводящие оценку, помечают карточку с именем человека из каждой пары, который, как считают оценщики, лучше по тому или иному заранее определенному критерию, скажем, по общей способности выполнять данную работу. Отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и затем результаты обобщаются в виде индекса, основанного на количестве «предпочтений» по сравнению с общим количеством оцениваемых работников. Полученные оценки рейтинга можно сравнивать со средним рейтингом.

Каждый из этих методов иногда бывает результативен, а иногда – совершенно неприменим. Главное при этом - не сами методы, а формы их использования. Некомпетентные оценщики, или лица, не имеющие ни таланта, ни желания, могут свести на нет любой метод. Таким образом, при разработке эффективных систем оценки большое значение имеет лицо, производящее оценку, а не метод.

Для того, чтобы работник всегда эффективно выполнял свою работу, необходимо корректно ему сообщить о результатах оценки. Для этого руководитель должен постараться дать работнику возможность расслабиться и подчеркнуть, что данная беседа является не дисциплинарным мероприятием, а встречей с целью обсуждения прошлой работы для того, чтобы дать рекомендации в будущей. Начинать беседу надо с положительных достижений работника, изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами. Руководителю и аттестационной комиссии очень важно соблюдать эти моменты, быть объективными, чтобы в будущем человек не потерял веру в себя, интерес к профессии и мобилизовал свои усилия на эффективную работу.

2.2. Аттестация как комплексный метод оценки социальных работников

Оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка - более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации.

Аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, с применением методов оценки персонала. Аттестация аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период.

Аттестация как явление, связанное с проверкой соответствия работника, организации установленным требованиям, получает все более широкое распространение. Помимо ранее существовавшей аттестации специалистов и рабочих мест сегодня аттестации подлежат образовательные учреждения, различные хозяйствующие субъекты. Аттестации подвергаются категории работников ранее незамеченные законодателем. Таким образом, можно говорить о новом качественном этапе аттестации, при котором проводятся проверки на профессионализм, компетентность, пригодность к работе.

Под аттестацией работников, как правило, понимают периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности. В современных российских актах по аттестации наблюдаются различные подходы в определении аттестации, ее целей, задач и принципов. Неоднозначны решения вопросов формирования аттестационных комиссий, подготовки и проведения аттестации, оценки аттестуемого и правовых последствий аттестации. Это объясняется спецификой отраслей, принявших акты об аттестации, особенностями профессий и условиями труда аттестуемых работников. Вместе с тем, можно установить следующие характерные признаки, присущие аттестации социальных работников:

- она проводится в организации, с которой у работника заключен трудовой договор или в другой, как правило, специализированной для этого организации;

- объектом проверки является теоретическая и практическая подготовленность работника занимать определенную должность или выполнять определенную работу;

- аттестация осуществляется периодически, т.е. единожды в интервале от года до пяти;

- совершается в специально создаваемых аттестационных комиссиях;

- используются разнообразные формы проведения аттестации.

Аттестация является важным этапом заключительной оценки персонала. Она включает в себя:

1. Оценку результативности сотрудников и их личностно-деловых качеств;

2. Оценку эффективности при решении задач в рамках должностной инструкции, а так же новых и сверхнормативных задач, осуществляемых линейными руководителями.

Целями аттестации являются: регулярная оценка успешности деятельности сотрудника; осуществление поощрительных и санкционирующих мероприятий; основание для оперативного перераспределения задач между сотрудниками; формирование кадрового резерва; составление плана обучения и развития сотрудников; планирование карьеры сотрудников; внедрение систем гибкой оплаты труда (изменения системы оплаты труда).

При проведении аттестации необходимо выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

* способность к учебе (общие умственные способности);
* умение делать устные обобщения (насколько хорошо человек может сделать устное сообщение перед небольшой группой на хорошо знакомую тему);
* умение делать письменные обобщения (насколько успешно сотрудник может составить записку на хорошо знакомую тему);
* контактность (в какой степени данный человек вызывает к себе симпатии);
* восприятие порогового социального мнения (насколько легко работник воспринимает незначительные замечания, касающиеся его поведения);
* способность к творчеству (какова вероятность того, что человек способен решить задачу новым, отличным от других способом);
* самооценка (насколько реалистично представление человека о соотношении своих достоинств и обязанностей, насколько глубоко его понимание мотивов собственного поведения);
* общественная задача (отношение к расовым, этническим, социально-экономическим, образовательным и другим подобным вопросам);
* гибкость поведения (насколько легко человек в случае принуждения изменяет свое поведение или модифицирует его для достижения поставленной перед ним цели);
* необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица (степень эмоциональной зависимости от руководства);
* необходимость одобрения со стороны равных по социальному положению лиц (степень эмоциональной зависимости от мнения коллектива);
* внутренние рабочие нормативы (насколько высоко качество, с которым сотрудник хочет выполнить какую-либо работу, по сравнению с более низким, но вполне приемлемым);
* необходимость продвижения (учитываются стремление к значительному продвижению по служебной лестнице и сроки, в которые человек надеется это продвижение осуществить, в сравнении с коллегами, занимающими равное с ним положение);
* необходимость надежности положения (в какой степени сотрудник хочет быть обеспеченным работой);
* гибкость при достижении цели (жизненные цели, их соответствие реальным возможностям и обстановке);
* первостепенность работы (в какой степени удовлетворение, получаемое от работы, больше удовлетворения от других сфер деятельности повседневной жизни);
* система акцентов положительных сторон деятельности учреждения (способность выделить положительные стороны деятельности учреждения в отношении к персоналу: дружелюбное отношение, справедливость занимаемой позиции в отношении заработка и др.);
* реальность надежд (в какой степени надежды в отношении работы в организации совпадают с действительностью);
* терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы;
* способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже;
* сопротивляемость стрессу (до какого предела напряженность работы совпадает с нормальным психологическим состоянием);
* разнообразие интересов (различные сферы деятельности и увлечения - такие, как политика, музыка, искусство, спорт);
* энергия (как долго сотрудник может выдерживать высокий уровень нагрузки);
* организованность и способность к адекватному планированию карьеры;
* готовность принимать решения и умение их обосновывать.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить стандарты. Например, в социальной работе трудно определить стандарты эффективности труда, поэтому при аттестации работника результат оценки может быть поверхностным и субъективным.

Аттестация может проходить одновременно по трем направлениям: оценка деятельности, оценка квалификации, оценка личности.[[5]](#footnote-5)

1. Оценка деятельности включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план- график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. Оценка квалификации заключается в «экзамене» - работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. Возможна и устная форма ответов. Опросник, заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

3. Оценка личности. Организация оценивает основные поведенческие характеристики человека, сопоставляет их с поведенческими требованиями к профессии, оценивает взаимоотношения в коллективе. В результате можно:

* Сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и развития;
* При наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;
* При наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности;
* Избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью.

В соответствии с поставленными целями аттестации, руководствуясь нормативными документами, для проведения эффективной аттестации организации необходимо выбрать методы оценки (они представлены в параграфе 2.1.).

III. Кадровая политика социального учреждения на примере Государственного учреждения – Управления пенсионного фонда РФ

в Советском районе г. Красноярска

Государственное учреждение - Управление Пенсионного Фонда в Советском районе г. Красноярска образовано Приказом управляющего Отделения ПФР по Красноярскому краю на основании Постановления Правления ПФР № 150 от 11.09.2001 г. в соответствии с Указом Президента РФ от 27.09.2000 № 1709 «О мерах по совершенствованию управления государственным пенсионным обеспечением в РФ» в результате передачи полномочий по назначению и выплате пенсий от Управления социальной защиты населения Пенсионному фонду РФ.

Основными задачами и функциями, которые выполняет Управление Пенсионного фонда являются:

* ежегодный сбор индивидуальных сведений о страховом стаже и начисленных страховых взносах на обязательное пенсионное страхование, представляемых страхователями за работающих у них застрахованных лиц, разнесение поступивших взносов по индивидуальным лицевым счетам застрахованных лиц - персонифицированный учет;
* своевременное и качественное назначение пенсий по данным персонифицированного учета;
* организация приема граждан, застрахованных лиц и страхователей по вопросам пенсионного обеспечения и страхования, учет и анализ письменных и устных обращений, оказание консультативной помощи;
* организация и проведение сбора индивидуальных сведений о стаже, за период до регистрации в системе обязательного пенсионного страхования по состоянию на 1 января 2002 года, конвертация пенсионных прав застрахованных лиц в расчетный пенсионный капитал;
* информирование застрахованных лиц о состоянии их индивидуальных лицевых счетов, прием заявлений о выборе управляющих компаний, негосударственных пенсионных фондов и передаче средств в доверительное управление;
* организация работы по взысканию недоимки по страховым взносам и пеням в судебном порядке со страхователей, допустивших задолженность;
* развитие автоматизированной информационной системы, внедрение новых информационных технологий, программно-технических комплексов в организацию работы Управления;
* организация разъяснительной работы по вопросам пенсионного обеспечения и страхования.
* Взаимодействие с органами, осуществляющими обслужива­ние пенсионеров по социально-бытовым вопросам.

В сфере совершенствования системы управления проводится огромная работа по совершенствованию кадровой политики, так как одним из основных направлений в организации труда коллектива является профессионализм, постоянная подготовка и повышение квалификации сотрудников с учетом востребованных в условиях сегодняшнего дня знаний, динамично возрастающих требований к квалификации и компетентности.

В настоящее время кадровый состав управления включает в себя 87 сотрудников, из которых - с высшим образованием 78, из них с профильным 15, со средне-специальным 5, со средним 1 человек. 6 чел. - обучаются заочно в ВУЗах.

В составе ГУ - Управления пенсионного фонда в Советском районе г. Красноярска 4 отдела и 2 группы, деятельность которых курируется начальником Управления и его заместителем ( Приложение № 1).

1. Отдел по назначению, перерасчету и выплате государственных пенсий (ОНП и ВП) – 43 чел.
2. Отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами (ОПУ и ВСЗЛ) – 20 чел.
3. Отдел оценки пенсионных прав застрахованных лиц (ОППЗЛ)- 3 чел
4. Финансово – экономический отдел (ФЭО) – 5 чел.
5. Группа автоматизации – 2 чел.
6. Административно – хозяйственная группа (АХГ) – 9 чел.

Многие сотрудники имеют второе специальное социальное образование, или получили сертификат на курсах переобучения или повышения квалификации. На всех работающих оформлены трудовые договора и при существенных изменениях — дополнительные трудовые соглашения к ним. В коллективе ГУ –УПФР работает 10 пенсионеров по возрасту, согласно рекомендаций ПФР проводится работа по согласованию со структурными подразделениями ОПФР о продлении срока работы.

Работа с кадровым составом специалистов ведется по 5 основным направлениям:

*Осуществление комплекса работ, связанных с подбором, расстановкой, повышением квалификации сотрудников*.

Прием и кадровые перемещения в Управлении осуществляются при письменном согласовании кандидатур с отделом кадров ОПФР, начальник отдела кадров в свою очередь проводит согласование с начальниками и руководителями структурных подразделений.

Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Резерв кадров в управлении ведется внутренний и внешним. При подборе какого-либо кандидата из существующего резерва управления, вначале изучаются его деловые, моральные и прочие качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение, которое согласовывается с ГУ – ОПФР, о приеме кандидата на работу.

Отбор персонала ведется с целью нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить работу, имеющими систему ценностей, идентичной и совместимой с корпоративной культурой, существующей в организации.

Сформирован кадровый резерв на руководящие должности, отслеживается выполнение индивидуальных планов подготовки к работе руководителями.

Одним из основных направлений в организации труда коллектива является профессионализм, подготовка и повышение квалификации сотрудников Управления пенсионного фонда.

Для этого администрация управления ведет целенаправленную работу:

1. Организовывает проведение методических учеб, обзорных информационных часов для специалистов по вопросам всех направлений деятельности;
2. Проводит тестирование и аттестацию специалистов;
3. Организовывает посещение специалистами управлений города с целью обмена опытом, мнениями, изучение материалов, новых технологий и внедрение положительных моментов;
4. Обеспечивает участие специалистов управления в совещаниях-семинарах, тестировании, проводимых ОПФР в Красноярском крае;
5. Направляет специалистов ГУ-УПФР на курсы повышения квалификации в академию государственной службы при президенте РФ в г. Новосибирске;
6. Два раза в год обновляется план о необходимости подготовки и  
   переподготовки специалистов, который передается в Отделение ПФ в Красноярском крае.

В управлении постоянно ведется сбор методической литературы, справочных, учебных материалов, пособий, обновляются информационные и методические стенды.

Организована работа по изучению и совершенствованию методов и форм работы в социальной сфере. Проводятся учебы и обзорные информационные часы для специалистов, встречи с населением, «дни открытых дверей», «круглые столы», семинары по различным тематикам. В области методического и правового обеспечения применяются справочно-правовая система «Консультант Плюс», которой умеет пользоваться каждый специалист управления.

В настоящее время в управления автоматизированы все основные сферы его деятельности, а именно: сопровождение комплексного проекта «Пенсионное обеспечение», который позволяет на высоком уровне вести прием граждан по всем вопросам назначения, перерасчета и выплаты пенсий и ежемесячных денежных выплат.

Для современной кадровой деятельности и финансово-бухгалтерского учета функционирует программный комплекс 1-С бухгалтерия, зарплата и кадры, сопровождаются программы налоговой инспекции.

В области обслуживания всех процессов функционирования организации, возможности контроля и обмена информацией внедрена программа электронного документооборота OfficeMedia на базе Lotus Notes предназначена для автоматизации делопроизводства и административного управления организацией.

На базе данной программы функционирует «Электронная планерка», которая позволяет вести все необходимые организационно-административные работы управления. В данной программе каждый руководитель планирует работу отдела, вносит отчетную информацию, что позволяет максимально оптимизировать рабочее время, как специалистов, так и руководителей управления. Кроме того, исключается процесс бумажной волокиты.

Одним из очень важным и необходимым для специалистов управлений пенсионного фонда является обмен опытом работы с коллегами из других регионов. На базе программы Lotus Notes реализована возможность общения с коллегами посредством «Электронной конференции», где каждый специалист управления может задать любой организационно-методический, правовой, связанный с технологическими проблемами вопрос и получить ответы, как специалистов вышестоящей организации, так и специалистов из управлений Пенсионного фонда всех регионов России, обменятся опытом применения правоприменительной практики в вопросах, относящихся к компетенции ПФ.

Все вышеперечисленные программные проекты объединены в интегрированный программно-технический комплекс управления который находится в единой локальной сети и доступен каждому специалисту, согласно его должностных инструкций. Комплексный подход при автоматизации всех производственных процессов управления и его подразделений с применением высоких информационных технологий позволяет поддерживать в актуальном режиме единый банк данных пенсионеров района, обслуживать их оперативно и качественно, создавая высокую эффективность работы с населением.

Благодаря качественному подходу в организации деятельности отделов у специалистов появилась возможность наряду с возрастающим объемом работ, расширением должностных инструкций постоянно заниматься самосовершенствованием, повышать свое мастерство и профессиональный уровень. Каждому сотруднику присущи такие качества, как многофункциональность и взаимозаменяемость. Надо отметить, что за последние годы возрос именно творческий потенциал у сотрудников.

Специалисты управления и его подразделений работают в высоком темпе, стабильно и качественно выполняя свои обязанности согласно планам и поставленным перед ними задачам. В каждом отделе организован четкий контроль и планирование работы. Отработан порядок отчетности и ведется анализ выполненных работ.

*Контроль соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, состояние трудовой дисциплины.*

В Управлении пенсионного фонда РФ в Советском районе г. Красноярска существует, утвержденный начальником управления при согласовании с председателем Профсоюзного комитета ГУ-УПФР и с Отделением Пенсионного фонда в Красноярском крае, внутренний трудовой распорядок. Кроме того, все специалисты управления в своей деятельности должны руководствоваться нормами служебного этикета и кодексом профессиональной этики работников Пенсионного фонда РФ, который подписан председателем Правления Пенсионного фонда России.

*Формирование и учет личных дел сотрудников*

Ведение кадрового делопроизводства осуществляется в соответствии с  
утвержденной номенклатурой дел. На каждого сотрудника заведено личное дело, карточка формы Т-2, трудовая книжка. Своевременно вносятся все записи о переводах, смене окладов, отпусках и поощрениях.

*Оформление необходимых документов для начисления заработной платы, назначения пособий, пенсий, надбавок*.

Ежемесячно в бухгалтерию управления предоставляются сведения о поощрениях и наказаниях сотрудников, нахождении специалистов на больничных листах, в отпусках.

Два раза в год составляется график предоставления очередных и учебных отпусков (июль для планирования бюджета и более подробный в декабре), согласно которого готовятся приказы на отпуск, и отслеживается исполнение утвержденного графика.

*Охрана здоровья сотрудников.*

Все сотрудники застрахованы в Фонде Обязательного Медицинского страхования «Надежда» и дополнительно в страховой компании «МАКС».

На всех вновь принятых сотрудников составляются необходимые документы и оформляются страховые полисы, а уволенные сотрудники своевременно исключаются из списков управления, застрахованных в ФОМС.

Ежеквартально проводится анализ заболеваемости сотрудников, необходимости профилактических работ.

*Осуществление ведения воинского учета*.

Для осуществления воинского учета специалистом по кадровой работе: составляется план работы по военнообязанным, который согласовывается с РВК; Информирование РВК города обо всех принятых и уволенных; бронирование военнообязанных сотрудников, согласно перечня; составление информации о призывниках, офицерах и рядовых; Годовая сверка по военнообязанным.

**Заключение**

Социальная сфера **–** сложная, разномасштабная личностно – общественная и государственная метосистема. Совокупность специфических социальных качеств социальной сферы требует адекватных качеств и от специалистов социальных служб. Их деятельность должна отличаться не только профессионализмом, но и личностными особенностями, что порождает необходимость отбора кандидатов.

В заключение следует остановиться на тех моментах, которые определяют эффективность кадровой политики социального учреждения.

Прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит качество предоставления социальных услуг населению. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его компетенции, но и, что возможно, является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, не способен сдерживать свои эмоции, не обладает рядом личностных качеств необходимых социальным работникам, это может нанести значительный ущерб имиджу всего социального учреждения. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности с целью выявления его индивидуальных особенностей.

Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности учреждения и, в конечном итоге, на качестве оказываемых услуг.

Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу, и описанная выше система позволяет, если не совсем, то хотя бы значительно уменьшить количество ошибок, возникающих при приеме на работу.

Для улучшения кадрового состава в управлении Пенсионного фонда РФ в Советском районе проводятся следующие мероприятия:

* + Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;
  + Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.
  + Проводятся мероприятия по подготовке и повышению квалификации сотрудников, разрабатываются и внедряются новые технологии для оптимизации рабочего времени и повышения профессионального уровня специалистов.
  + Проводятся методические учебы и обзорные информационные часы для специалистов по вопросам деятельности Пенсионного фонда

Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров в социальных учреждениях.

**Литература**

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 1998.- 374с.
2. Буева Л.П. Человек: деятельность и общение.М., 1978 г.- 179 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для Вузов: 3-е издание.- Н.-Новгород: НИМБ, 2001г.- 720 с.
4. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.- М.: «Дело», 1993. 304 с.
5. Охотский Е.В. Книга работника кадровой службы. – М.: Экономика, 2001.
6. Положение ГУ – Управление Пенсионного фонда в советском районе г. Красноярска
7. Пояснительная записка к годовому отчету ГУ – Управление Пенсионного фонда в Советском районе г. Красноярска за 2004 год.
8. Седых Р.К Аттестация и оценка персонала.// Автор семинара//.- М.,-2000 г.
9. Топчий Л.В. Кадровое обеспечение социальных служб: состояние и перспективы развития. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997. – 228с.
10. Топчий Л.В. Основы концептуально-программного подхода к воспитанию профессиональных социальных работников в России// Отечественный журнал по социальной работе. 2003., № 4 с.75-81.
11. Топчий Л.В. Проблемы развития теории профессии «Социальная работа»// Отечественный журнал по социальной работе. 2002., № 2 с. 16-19.
12. Шепетун Ю.В. Подготовка кадров для социальной сферы и современные образовательные программы // Отечественный журнал по социальной работе. 2003., № 3 с. 66-70.
13. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 1999г. – 432с.

**Структура ГУ –УПФР в Советском районе г. Красноярска**

Приложение А

**НАЧАЛЬНИК**

**ГУ - УПФР**

**Группа, назначения, перерасчета пенсий**

**Группа назначения, ежемесячных денежных выплат**

**Группа досрочного назначения пенсий**

**Группа выплаты пенсий, ЕДВ, пособий**

**Группа контроля**

**Отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами**

**Финансово – экономический отдел**

**Отдел по назначению, перерасчету и выплате государственных пенсий**

**Отдел оценки пенсионных прав застрахованных лиц**

**Заместитель начальника ГУ - УПФР**

**Группа автоматизации**

**Административно – хозяйственная группа**

1. Управление персоналом. (Кадровый аспект). Учебное пособие. Под ред. Задоркина В.И., Склярова В.Ф. М.: Издат-во «Союз», 1995 г. с.99. [↑](#footnote-ref-1)
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для Вузов: 3-е издание. - Н.-Новгород: НИМБ, 2001 г.-720 с. (с.101). [↑](#footnote-ref-2)
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.: «Дело», 1993.-с.130. [↑](#footnote-ref-3)
4. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.: «Дело», 1993. С.129. [↑](#footnote-ref-4)
5. Аттестация и оценка персонала. Автор семинара Седых Р.К. М., 2000 г. с.17. [↑](#footnote-ref-5)