

УДК 34.06

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/80/45>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

©*Андреев Ю. А., ORCID: 0000-0003-1182-020X, Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва, Россия, yura_andreev13@mail.ru*

IMPROVING THE SYSTEM OF PERSONNEL PLACEMENT IN SOCIAL CARE INSTITUTIONS

©*Andreev Yu., ORCID: 0000-0003-1182-020X, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, yura_andreev13@mail.ru*

Аннотация. Рассмотрены главные проблемы и угрозы в системе расстановки кадров в учреждениях социальной сферы, а также предложены пути оптимизации и совершенствования данной системы для повышения эффективности работы в учреждении в целом. Также в рамках статьи было проведено исследование на базе конкретного учреждения социальной сферы. Актуальность исследования системы совершенствования расстановки кадров в учреждениях социальной сферы обуславливается тем, что социальная сфера одна из самых значимых для населения, так как на сотрудниках лежит большая ответственность, перед ними ставятся общественно важные задачи и эффективность ее работы во многом зависит от грамотной расстановки кадров в учреждении. А также одной из главных составляющих системы расстановки кадров является социально-психологический климат в коллективе, поэтому этот аспект был также рассмотрен в данной работе, поскольку его могут не учитывать при расстановке кадров, что является одной из главных проблем. И поскольку эта система является многоуровневой, она требует детального рассмотрения. Целью данной статьи является изучение современного состояния системы расстановки кадров в учреждениях социальной сферы, выявление проблем и угроз в данной системе, анализ полученных в ходе исследования результатов, а также разработка рекомендаций для совершенствования данной системы. Гипотеза: в современной системе расстановки кадров в учреждениях социальной сферы руководители не уделяют должного внимания социально-психологическому климату в коллективе и не учитывают личные особенности сотрудников, из-за чего падает эффективность работы учреждения. В результате были даны рекомендации по совершенствованию системы расстановки кадров в учреждениях социальной сферы. Научная новизна работы состоит в разработанных методиках для совершенствования системы расстановки кадров в учреждениях социальной сферы.

Abstract. This article considers the main problems and threats in the system of personnel placement in the institutions of the social sphere, as well as suggests ways to optimize and improve this system to improve the effectiveness of the institution as a whole. Also within the framework of the article the research on the basis of a specific institution of the social sphere was carried out. Relevance of the research of the system of perfection of the personnel placement in the institutions of the social sphere is stipulated by the fact that the social sphere is one of the most significant for the population as the employees bear great responsibility, socially important tasks are put before them and efficiency of its work in many respects depends on the competent personnel placement in the institution. And also one of the main components of the personnel placement system is the

socio-psychological climate in the team, so this aspect was also considered in this paper, because it may not be taken into account in the placement of personnel, which is one of the main problems. And since this system is multilevel, it requires detailed consideration. The purpose of this article is to study the current state of the personnel placement system in the institutions of the social sphere, to identify problems and threats in this system, to analyze the results obtained during the study, and to develop recommendations for improving this system. Hypothesis: In the modern system of personnel placement in the institutions of the social sphere managers do not pay proper attention to the socio-psychological climate in the team and do not take into account personal characteristics of employees, due to which the effectiveness of the institution falls. As a result, recommendations were given to improve the system of personnel placement in the institutions of the social sphere. Scientific novelty of the work consists in the developed methods for improving the system of personnel placement in the institutions of the social sphere.

Ключевые слова: расстановка кадров, социальная сфера, кадры, подбор кадров, учреждения социальной сферы, система подбора и расстановки кадров.

Keywords: personnel placement, social sphere, personnel, recruitment, social sphere institutions, recruitment and placement system.

Основополагающим звеном управления персонала является подбор и расстановка кадров на предприятии. Система подбора кадров на предприятии должна включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к служащим, способы профессионального отбора кадров. Однако, подбор кадров не является той стартовой точкой, когда можно с уверенностью утверждать, что коллектив готов к работе. Важным звеном успешного формирования кадрового состава является расстановка кадров.

Расстановка кадров должна обеспечивать постоянное движение кадров, основываясь на результатах оценки потенциала сотрудников, их индивидуального вклада в работу организации, планировании карьеры, сроках заключения трудового контракта или занимаемой позиции и штатном расписании. Таким образом, данными для расстановки кадров являются: трудовое законодательство; философия предприятия; контракт сотрудника; материалы аттестационной комиссии; личные дела сотрудников; должностные инструкции; штатное расписание; модели служебной карьеры; положение об оплате труда [4].

Однако следует отметить, что расстановка персонала в организации – это не просто четко регламентированная система ротации кадров. Являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, расстановка кадров создает производственный коллектив. При его формировании которого важно учесть личностные качества каждого сотрудника, эффект их сочетания — психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом. Это порождает удовлетворенность сотрудника своей работой, способствует росту производительности труда. Кроме этого для формирования коллектива, который будет полезен организации в достижении ее главной цели, важным условием является соблюдение баланса кадровых и молодых работников. Так как коллектив, сформированный из людей одного поколения, может привести в итоге к застою, проявлению тенденции замыкания в интересах одной возрастной группы. В то время как при смешении разных возрастов, появляются различные стили мышления, коллектив становится более жизнеспособным. Молодые сотрудники учатся у старших в овладении профессиональным

мастерством, перенимают их опыт, при этом способны предложить инновационные решения. Для осуществления расстановки таким образом, чтобы сочетались работники разных возрастов в одном коллективе, мы предлагаем использовать японский подход, характерными чертами которого является длительный трудовой контракт, который в полной мере позволит старшим поколениям обучать новичков работе в организации [2]. Вместе с тем, имея развитую систему профессионального образования разных уровней, на предприятии молодые работники, пришедшие работать в организацию после обучения в профессионально ориентированных учебных заведениях, смогут внести творческую составляющую в устоявшуюся систему работы старшего поколения. А долгосрочный трудовой контракт минимизирует издержки на поиск сотрудников, их адаптацию к новому рабочему месту. Адаптация сотрудника в коллективе обуславливает его устойчивость и стабильность, повышает его сплоченность, что способствует улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива. Адаптированный индивид приобретает, осознает единство целей своих и корпоративных, становится более целеустремленным, что значительно увеличивает продуктивность деятельности [1].

Таким образом, базой для расстановки персонала в рамках коллектива должно быть четкое взаимодействие и взаимосвязь всех его членов, их психологическая совместимость. Это одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых и денежных ресурсов. Основными проблемами и угрозами в системе подбора и расстановки кадров можно выделить следующие:

1. Несоответствие объемов работ с предлагаемой заработной платой.

Многие сотрудники социальной сферы жалуются на то, что у них большая загруженность на работе и часто приходится перерабатывать и даже иногда оставаться после работы и доделывать невыполненные за день задачи. А также сюда можно отнести коллективные собрания перед работой, на которые сотрудники тоже должны потратить свое личное время. Но при этом заработная плата остается на таком же уровне, как и при нормальной загруженности, что у многих вызывает негодование.

2. Низкий уровень мотивации сотрудников.

Возвращаясь к вышесказанному, можно отметить, что при высоком уровне загруженности, зачастую персонал никак не премируется или же размер премии может желать лучшего. Или же не предлагаются какие-либо условия, при которых персонал был бы готов работать в таких условиях.

3. Недостаточное внимание социально-психологическому климату организации.

Социально-психологический климат в коллективе одно из главных составляющих в организации, тем более, если речь идет о социальной сфере, где удовлетворенность и положительный настрой сотрудника напрямую сказывается и на качестве его работы, на качестве оказываемых им услуг населению, особенно в системе здравоохранения, в которой качество оказанной помощи и количество уделенного внимания пациенту врачом может даже спасти ему жизнь. Здесь же сотрудники выделяют, что социально-психологическому климату в организациях социальной сферы уделяется недостаточное внимание, в основном по той причине, что выполнение должностных обязанностей сотрудниками ставится на первый план, загораживая эмоциональное состояние и усталость персонала. Также стоит отметить, то что, если проводятся какие-то либо тренинги по повышению социально-психологического климата в коллективе, то это делается лишь для отчетности, по принуждению, и при этом не дает никакого положительного результата, а лишь наоборот оставляет только негатив.

4. Недостаточное внимание руководителя к личным качествам и особенностям сотрудников.

В основном сотрудники выделяют, что их распределение происходит таким образом, что где необходим сотрудник, там его и поставят. Но при этом не учитывают личные качества сотрудника и его особенности, где бы он мог работать эффективнее, где бы ему было комфортно. Хотя так бы он мог выполнять работу с большим энтузиазмом и тем самым быстрее бы справлялся с поставленными задачами и мог бы приходить по необходимости на помощь своим коллегам.

Для исследования было проведено анкетирование для сотрудников, которое прошли 92 работника МФЦ.

На четвертый вопрос «Проводились ли какие-то работы по адаптации нового сотрудника на рабочем месте? И эффективны ли они были?» были даны следующие ответы, представленные на Рисунке 1.

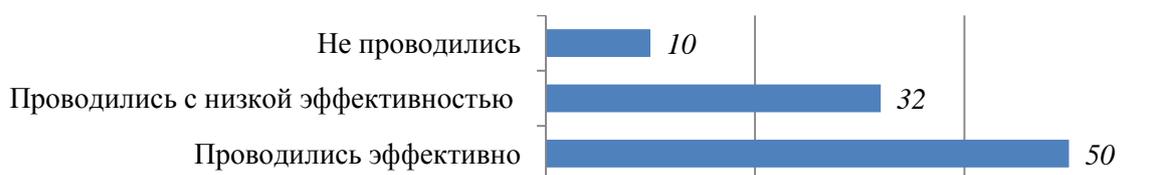


Рисунок 1. Результаты ответов на вопрос «Проводились ли какие-то работы по адаптации нового сотрудника на рабочем месте? И эффективны ли они были?»

В дополнение к своим ответам многие указали существующую в МФЦ систему неформального наставничества, которая предполагает приставление к новому сотруднику более опытного коллегу, которые бы объяснял непонятные для него вещи и помогал освоиться в новом коллективе и на новом рабочем месте. И по опросу видно, что большинство считает данную систему эффективной, но также есть значительная часть опрошенных, считающих, что данная система имеет низкую эффективность.

Также в МФЦ существует база знаний, где можно ознакомиться с нормативно-правовыми актами организации, что может помочь в адаптации нового сотрудника. Но эту возможность сотрудники считают не эффективной, в связи с ее сложностью для освоения.

Небольшая часть респондентов указала на то, что с ними не проводились никакие работы по адаптации, и отметили, что им показали их место работы, и они начали осваиваться сами, с некоторой помощью коллег.

Следующий вопрос был «Уделяется ли внимание социально-психологическому климату коллектива? Какие меры принимаются для его улучшения?»



Рисунок 2. Результаты ответов на вопрос «Уделяется ли внимание социально-психологическому климату коллектива?»

Большинство сотрудников указало, что проводятся различные тренинги и деловые игры, которые направлены на улучшение социально-психологического климата. Но отношение к данным мероприятиям оказалось различным. 39 человек отметили, что различные тренинги помогают сплотить коллектив и улучшить взаимоотношения. 38 человек ответили, что данных мероприятий не достаточно или же, что они имеют низкую эффективность для улучшения социально-психологического климата в коллективе. И 15 человек ответили, что все проводимые мероприятия не оказывают никакого влияния, проводятся для отчетности, и что у них нет желания участвовать в подобных мероприятиях.

Также было задано еще несколько вопросов в рамках исследования.

Вопрос «Эффективно ли, по Вашему мнению, распределяется трудовой ресурс в вашей организации? Насколько учитываются сильные и слабые стороны сотрудников?».

На него были даны следующие ответы:

1. Эффективно — 55 человек
2. Не эффективно — 37 человек

55 человек ответило, что трудовой ресурс распределяется в организации эффективно, каждый работает там, где ему комфортно, и где он лучше разбирается. Но 37 человек указывает на то, что сотрудники распределены, как получится, и не всегда учитывают их слабые и сильные стороны, а отталкиваются от того, как необходимо организации.

На вопрос «Как Вы считаете, какой объем переработок на Вашем рабочем месте?» были даны следующие ответы:

1. Крайне много переработок — 37 человека
2. Переработки имеются, но не критично — 35 человек
3. Малое количество переработок — 14 человек
4. Переработок нет — 6 человек

На вопрос, где можно было выбрать несколько вариантов ответа, «Есть ли у Вас какие-то рекомендации по улучшению системы подбора и расстановки кадров в вашей организации?» были даны следующие ответы:

1. Да, улучшил(а) бы систему адаптации для нового сотрудника — 42 человека
2. Да, улучшил(а) бы систему повышения социально-психологического климата организации — 40 человек
3. Да, хотел(а), чтобы слабые и сильные стороны сотрудников учитывались в большей мере — 27 человек
4. Нет рекомендаций — 50 человек

Можно сделать вывод, что не все сотрудники довольны существующей сейчас системой расстановки кадров в межрайонном МФЦ районов Можайский и Кунцево.

Для совершенствования системы расстановки кадров в учреждениях социальной сферы мы разработали рекомендации, учитывая выявленные проблемы.

Чтобы снизить уровень недовольства среди сотрудников и повысить эффективность их работы по первой из выделенных выше проблем предлагается убрать обязательные тренинги и собрания, которые направлены на улучшение социально-психологического климата, так, как показывает опрос, данные мероприятия не показывают необходимый результат, а иногда и наоборот только усугубляет положение. Для того, чтобы повысить моральный дух коллектива необходимо применить другие методы. Например, чтобы снизить недовольство тем, что приходится оставаться на работе, когда рабочий день окончен, следует построить специальный график «ежедневной переработки» таким образом, чтобы оставались не все сотрудники, а каждый день только те, кто был готов остаться. Тем самым можно снизить

переработки, а также уровень недовольства этими переработками у каждого сотрудника, и создать положительное влияние на социально-психологический климат в организации в целом. Особенно, если еще и выделять небольшие премии тем, кто может остаться дорабатывать, тем самым еще и добавив дополнительный стимул к работе [2].

Также еще одним способом повышения мотивации, а заодно и способом снизить недовольство, может послужить построение рабочего графика с учетом пожелания сотрудников. Не всегда возможно учесть все пожелания всех сотрудников, но можно сделать так, чтобы сотрудник остался доволен даже когда не все его желания были услышаны и приняты. Например, можно предложить каждому сотруднику выдвинуть один «неотложный» выходной, в который его можно вызвать лишь, в крайнем случае, такая простая вещь может оказать большое влияние на построение позитивных взаимоотношений в коллективе. Помехой для применения этой методики в организации может послужить большой штат сотрудников, но и тут можно найти выход. Если желающих отдохнуть в один конкретный день больше чем можно отпустить, то можно попробовать урегулировать это тем, что некоторые из них выйдут в первую, а некоторые во вторую смену, если такая система применима к данной организации. Также можно предложить построить график таким образом, чтобы те сотрудники, которые поддерживают хорошие отношения, выходили в одни даты. Ведь дружеские или же товарищеские отношения благоприятно влияют на настроение человека, а если сотрудник будет чаще в хорошем настроении при работе со своим хорошим товарищем, то и работать он будет эффективнее, а также у него будет желание приходить на работу. Еще одним способом улучшения настроения сотрудника на рабочем месте будет служить разрешение принести на свое рабочее место какую-то вещь, которая положительно на него влияет или же просто ему нравится. Но, конечно же, не стоит, и забывать о рамках дозволенного, это что-то не должно мешаться коллегам или же раздражать их, также оно не должно слишком уж выделяться и привлекать к себе излишнее внимание. Сотрудникам будет приятно, что им уделяют внимание, спрашивают их мнение и даже будет некое ощущение контроля над рабочим пространством и своим рабочим временем, что позволит улучшить социально-психологический климат в организации, за счет чего будет повышаться эффективность работы всего учреждения [3].

Социально-психологический климат организации, одна из важнейших составляющих системы расстановки кадров, ведь если уровень недовольства своей работой, взаимоотношениями с коллегами и работой организации в целом будет высок, то даже первоклассные специалисты будут работать хуже. Тем самым, повышая социально-психологический климат в организации, можно добиться совершенствования системы расстановки кадров в организации в целом, ведь довольные сотрудники будут подходить к работе с большим усердием и желанием, что повысит показатели эффективности учреждения. Но, к сожалению, как показывает практика, гипотеза, выдвинутая в начале, подтвердилась, и руководство действительно зачастую не уделяют должного внимания социально-психологическому климату организации и личным особенностям сотрудников. Проведя исследование, удалось выявить основные проблемы в системе расстановки кадров, которые выделяют сотрудники учреждений социальной сферы. А также были разработаны и предложены пути оптимизации и совершенствования данной системы.

Список литературы:

1. Коротких Л. В., Лымарева О. А. Совершенствование расстановки кадров на современных предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. №5. С. 35-39.
2. Дуракова И. Борисовна. Управление персоналом в глобальном мире. Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2016. 133 с.
3. Генкин Б. М. Управление персоналом в России. М.: ИНФРА-М, 2016. 154 с.
4. Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь. Новосибирск: НГУЭУ, 2012. 466 с.

References:

1. Korotkikh, L. V., & Lymareva, O. A. (2015). Sovershenstvovanie rasstanovki kadrov na sovremennykh predpriyatiyakh. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, (5), 35-39. (in Russian).
2. Durakova, I. (2016). Borisovna. Upravlenie personalom v global'nom mire. Voronezh. (in Russian).
3. Genkin, B. M. (2016). Upravlenie personalom v Rossii. Moscow. (in Russian).
4. Sotnikova, S. I. (2012). Ekonomika i upravlenie personalom: entsiklopedicheskii slovar'. Novosibirsk. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 29.05.2022 г.*

*Принята к публикации
05.06.2022 г.*

Ссылка для цитирования:

Андреев Ю. А. Совершенствование системы расстановки кадров в учреждениях социальной сферы // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. №7. С. 449-455. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/80/45>

Cite as (APA):

Andreev, Yu. (2022). Improving the System of Personnel Placement in Social Care Institutions. *Bulletin of Science and Practice*, 8(7), 449-455. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/80/45>