**Тема 6. Управління персоналом соціального закладу**

**1. Поняття та принципи управління персоналом.**

**2. Відбір персоналу.**

**3.** **Оцінка (атестація) персоналу.**

**4. Методи оцінки (атестації) персоналу.**

**1. Поняття та принципи управління персоналом**

Зі змінами концепцій управління змінилися уявлення про роль окремих працівників у діяльності соціального закладу. Результатом змін стало *розуміння особливої ролі такого ресурсу, як люди,* а також усвідомлення того, що підвищити ефективність діяльності соціального закладу можна через реалізацію кожним працівником своїх здібностей і можливостей, творчого потенціалу, досягнення своїх цілей, які збігаються з цілями соціального закладу.

В управлінні персоналом соціальних закладів слід дотримуватися таких ***принципів*,** як:

- дотримання законодавства про працю;

- орієнтація на майбутнє (на розв’язання соціальних проблем адміністративно-територіальної одиниці чи групи отримувачів соціальних послуг, на розвиток соціального закладу та персоналу);

- індивідуальний підхід до всіх працівників у рамках їхніх інтересів та інтересів організації, підтримка балансу інтересів організації та працівників;

- довіра між адміністрацією соціального закладу та працівниками;

- уникнення привілеїв та статусного розриву між керівником та підлеглими;

- заохочення відкритого ділового спілкування;

- максимальна турбота про кожного працівника, повага прав, свобод, підтримка почуття самоповаги;

- створення умов для мінімізації звільнень та збереження зайнятості;

- залучення на роботу спеціалістів високої кваліфікації (із відповідним освітнім рівнем, досвідом роботи);

- чітке визначення вимог до персоналу та очікуваних від нього результатів;

- справедлива оцінка якості та результатів діяльності;

- аналіз, регулювання групових та особистісних конфліктів, кадрового потенціалу, управління конфліктами;

- співпраця з професійними організаціями (профспілками, асоціаціями соціальних працівників, психологів, соціальних педагогів).

До ***завдань*** керівництва соціального закладу / менеджера з персоналу належить:

- формування штатного розпису;

- проведення відбору та оцінки персоналу;

- підтримка та кураторство;

- навчання та розвиток;

- оцінка якості виконання завдань та атестація;

- розробка форм морального та матеріального стимулювання;

- задоволення потреб персоналу.

**2. Відбір персоналу**

Персонал соціального закладу повинен володіти певними характеристиками, які впливатимуть на якість надання соціальних послуг, а саме:

- *компетентність.* Персонал повинен володіти знаннями, вміннями та навичками, необхідними для виконання своєї професійної діяльності, вміти застосовувати теоретичні знання на практиці. Вимоги до компетентності визначаються посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професії, що містяться в Довіднику професійних характеристик працівників;

- *професіоналізм*. Персонал повинен постійно підтримувати на високому рівні знання та вміння, які забезпечують високу якість надання послуг. У разі недостатньої професійної підготовки персонал проходить додаткове навчання та підвищує свою кваліфікацію;

- *фізичне здоров’я*. Персонал соціального закладу повинен проходити, у відповідно встановленому порядку, обов’язкові попередні (до прийняття на роботу) та періодичні профілактичні медичні огляди;

- *професійні якості*. В роботі соціального закладу персонал повинен демонструвати базові навички спілкування, емпатію, відповідальність, вимогливість до себе, пунктуальність, вміння взаємодіяти в колективі та працювати в мультидисциплінарній команді.

- *особистісні якості*. Персоналу соціального закладу будуть корисні ініціативність, комунікабельність, надійність, ввічливість, терпимість, турботливість, чуйність.

Залучення персоналу до соціального закладу здійснюється різними ***способами***:

- підбір працівників з внутрішніх ресурсів організації (які працюють в організації на інших посадах. Наприклад, соціальний робітник може обійняти посаду соціального працівника за умови наявності відповідної компетентності);

- залучення працівників з кола знайомих (при застосуванні такого підходу варто насамперед звертати увагу на професійну компетентність знайомого);

- підбір працівників за допомогою оголошень, розміщених на сайтах кадрових агенцій, сайтах з пошуку роботи тощо;

- через центри зайнятості.

Соціальні заклади найчастіше застосовують співбесіду при відборі кандидатів на відповідні посади. Співбесіду з потенційними кандидатами проводять керівник соціального закладу або менеджер з персоналу (якщо такий є). Під час співбесіди оцінюють рівень компетенції претендента та особистісні якості. За результатами співбесіди ухвалюється рішення щодо прийняття чи неприйняття на роботу кандидата.

Відбір та призначення на посаду здійснюється на конкурсній основі. Для прийняття на посаду потенційний працівник подає документи згідно з переліком, за потреби, надається довідка про непритягнення до кримінальної відповідальності, у разі, якщо кримінальна відповідальність була, – за яким звинуваченням.

Заява від потенційного працівника та, по змозі, його рекомендації (з попереднього місця роботи, навчального закладу) розглядаються перед співбесідою з кандидатом, особлива увага звертається на особистісні якості та готовність працювати з цільовими соціальними групами отримувачів соціальної послуги.

*Збір даних про кандидата на посаду у соціальну службу може включати:*

- заяву про прийом на роботу;

- резюме;

- лист зацікавленості (чому потенційних кандидат хоче саме тут працювати і що це дасть для соціального закладу);

- співбесіду;

- тестові методики (методика діагностики рівня емпатичних здібностей, конфліктності тощо);

- оцінку (для кандидатів, які вже працюють у соціальному закладі на іншій посаді);

- рекомендації;

- довідку про медичне обстеження (за потреби).

Протягом першого тижня після прийому на роботу, нові працівники мають пройти *вступний інструктаж*, який орієнтовно повинен включати ознайомлення з:

- цілями та завданнями соціального закладу;

- усіма процедурами та інструкціями соціального закладу та досягнути розуміння необхідності їх виконання в процесі роботи;

- основними принципами надання соціальних послуг згідно з державними стандартами соціальних послуг;

- правилами техніки безпеки;

- будь-якими необхідними для їхньої діяльності знаннями та навичками, якими вони ще не володіють, особливо, комунікаційними навичками, розумінням впливу певних захворювань на життя особистості;

- умовами роботи (оплата, робочі та вихідні дні, навантаження тощо);

- політикою і практикою захисту даних.

Під час проходження інструктажу призначається наставник з боку досвідчених соціальних працівників/робітників, записи про проходження інструктажу заносяться до особової справи працівника.

При прийомі на роботу чи внаслідок розширення спектру діяльності персонал в обов’язковому порядку знайомиться із посадовими інструкціями, розробленими з врахуванням специфіки роботи, що визначають межі відповідальності та підпорядкованість працівників соціального закладу. Посадові інструкції працівників, зазначені у штатному розписі, мають бути розроблені згідно з вимогами, встановленими в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. У працівника має бути наявний примірник посадової інструкції. Підписаний працівником примірник посадової інструкції зберігається у його особовій справі.

Усі соціальні працівники/робітники забезпечуються й зобов’язуються носити при собі посвідчення.

**3.** **Оцінка (атестація) персоналу**

Керівництво соціальної служби забезпечує проведення *атестації*свого персоналу згідно з законодавчо встановленим порядком.

*Коли проводиться оцінка (атестація) персоналу:*

- при прийомі на роботу – оцінка міри готовності кандидата до роботи на посаді;

- для заохочення – наскільки співробітник був ефективний при виконанні роботи;

- при прийнятті рішення щодо кар’єрного зростання – наскільки він готовий до виконання нових функцій;

- при навчанні – визначається рівень знань та навичок, за якими повинна проходити індивідуальна підготовка;

- при реорганізації – наскільки співробітник може пристосуватися до нових умов роботи;

- при скороченні та звільненні – необхідно оцінити перспективи працівника і дати йому точні рекомендації про те, де він би міг бути успішний.

Періодичність проведення оцінки залежить також від її форми (формальна чи неформальна). Неформальна оцінка проводиться завжди, коли керівник вважає за необхідне. Формальна оцінка є запланованим і узгодженим заходом, що в основному проводиться з певною періодичністю: раз чи двічі на рік. Така оцінка має розроблену процедуру обробки результатів, стандарти якої мають бути засновані на посадових вимогах – на специфікаціях роботи, на посадових інструкціях, з ретельним аналізом особливостей роботи. Оцінка (атестація) персоналу проводиться для:

1) *розробки принципів винагороди працівників* і регулювання питань, пов’язаних з їхнім звільненням;

2) *планування професійного навчанн*я. Оцінка персоналу дає змогу визначити прогалини у компетенції кожного працівника і соціального закладу в цілому, спланувати заходи щодо їх усунення, бо виявляються недоліки кваліфікаційного рівня тих чи інших працівників;

3) *планування професійного розвитку і кар’єри*. Оцінка працівників дозволяє виявити їхні слабкі, сильні професійні характеристики і потенціал росту, визначає планування кар’єри, формування кадрового резерву, зменшує ризик шкоди від людини, що «не на своєму місці». Сильні та слабкі професійні характеристики працівників необхідно враховувати, приймаючи рішення про їхнє просування;

4) *втілення професійних стандартів роботи в соціальній службі*. Під час підготовки оцінки обов’язково формуються критерії, за якими буде оцінюватися працівник – так соціальний заклад визначає для себе ключові вимоги, професійні пріоритети. Долучаючи колектив до процедури атестації, оцінки, задається необхідна «модель» професійних стандартів;

5) *управління мотивацією працівників.* Зворотний зв’язок за результатами атестації прояснює взаємні очікування працівника і керівника, чітко визначає професійні, кар’єрні та матеріальні перспективи співробітника, мотивує коригувати свої дії на робочому місці й досягати покращення діяльності закладу;

6) *визначення критеріїв для відбору персоналу до соціального закладу*. При пошуку і відборі на роботу працівників до соціального закладу, вимоги до кандидатів визначаються на основі пріоритетних для неї компетенцій працівників. Ясність у питанні «Хто нам потрібен?» економить час, зменшує негативні ефекти періоду адаптації.

**4. Методи оцінки (атестації) персоналу**

**1. Метод стандартних оцінок,** *або графічна шкала оцінки* – оцінюється окремі аспекти роботи працівника за певними критеріями та рівнями в спеціальній формі:

(+) простота, доступність, малі затрати часу та матеріального забезпечення;

(-) висока суб’єктивність та односторонність, не враховується професійна специфіка роботи кожного співробітника.

**2. Метод порівняльний,** *або альтернативного ранжування* – ранжування співробітників, через порівняння між собою, виявляють кращих та гірших:

(+) простота, доступність, економність за часом та ресурсами;

(-) односторонність, наближеність, жорсткість форм може призвести до конфлікту між співробітниками.

**3. Метод попарного порівняння** – за обраними параметрами оцінки компетенцій працівник порівнюється з іншими.

**4. Колегіальний метод** – формується атестаційна комісія, яка проводить аналіз документів, які входять в атестаційний пакет (біографічні дані, опитувальник щодо думки самого атестованого про кар’єрний ріст і підвищення кваліфікації, анкета «атестація», яка містить порівняльні характеристики, за якими атестується співробітник). На основі якісних оцінок комісії співробітникові присвоюється категорія і дається рекомендація керівникові для просування співробітника:

(+) підвищена об’єктивність, дає змогу охопити більшу кількість співробітників;

(-) великий підготовчий етап розроблення та узгодження для проведення атестації.

**5. Метод управління за результатами/цілями** – співробітник і керівник спільно визначають ключові цілі співробітника на певний період. Цілей повинно бути небагато (3-5), вони мають бути конкретні, вимірювані, досяжні, значущі, орієнтовані в часі. Кожна ціль має ваговий коефіцієнт. На завершенні атестаційного періоду співробітник та керівник оцінюють виконання кожної цілі й особистого плану співробітника):

(+) зрозумілість, чіткість, підвищена об’єктивність;

(-) оцінюються не всі аспекти роботи, а тільки міра виконання ключових завдань.

**6. Метод «360 градусів»** – керівник, колеги, підлеглі заповнюють одну і ту ж форму на співробітника, в результаті – отримання всебічної оцінки:

(+) підвищення об’єктивності оцінки, оцінюється потенціал співробітника;

(-) часові витрати, при розширенні складу тих, хто оцінює можливі конфлікти.