***Игорь Ашотович Акопянц, директор ГБУ ЦССВ имени Ю.В.Никулина***

**«Подбор и оценка персонала как составляющая кадровой политики организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей»**

Для системы социальной защиты детей проблема поиска и набора педагогического персонала является особенно актуальной. Для полноценного комплектования персонала организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, необходимо соблюдать ряд основных принципов его подбора и учитывать особенности применения источников, средств, методов отбора, а также цели, потребности и финансовое положение организации.

Одним из важных процессов, который призваны оптимизировать кадровые службы организаций для детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей – подбор, отбор и найм персонала.

Подбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящим от того, кто был отобран для работы в организации. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Если рассматривать процесс подбора персонала в организации для детей-сирот как кадровую политику, то можно выделить такие подходы, как:

1) подбор по принципу «соответствия корпоративной культуре» – здесь большое внимание уделяется ценностям кандидата, благодаря которым кандидат сможет быстро адаптироваться в организационной среде;

2) подбор по принципу «обновления» — используется тогда, когда сложившаяся организационная структура и атмосфера в трудовом коллективе нуждается в развитии и кардинальных изменениях;

3) подбор, ориентированный на стратегическое развитие, предполагает наличие системы профессионального развития персонала, а также условий для долгосрочной карьеры в организации;

4) подбор, нацеленный на решение тактических задач, используется для закрытия постоянных и оперативных вакансий;

5) подбор готовых специалистов или, как их еще называют «подготовленных кандидатов», т.е. таких кандидатов, которые полностью соответствуют требованиями к должности;

6) подбор подготавливаемых специалистов, т.е. кандидатов, обладающих потенциалом развития, но не имеющих сформированных навыков, умений и знаний для самостоятельной практической работы.

Выбор того или иного подхода определяется принятой кадровой политикой в организации, корпоративными ценностями в отношении персонала, а также особенностями стиля управления трудовым коллективом.

При подборе кандидатов в организацию для детей-сирот существует ряд общих проблем:

- высокий субъективизм при работе с персоналом, в частности, при подборе и отборе кадров. Специалисты по подбору зачастую руководствуются интуицией, внутренними оценками и неким «чутьем» и отдают предпочтение тем кандидатам, которые понравились им лично, пусть они и не обладают всеми необходимыми качествами. Это повышает риск трудоустройства кандидата, который будет неэффективен на занятой позиции.

- проблема привлечения специалистов высокого уровня. Такие специалисты востребованы на рынке труда и их достаточно мало, поэтому они либо уже обеспечили себе занятость в соответствии с личными требованиями, либо имеют конкретные предложения от организаций, и уже сами выбирают, какую организацию предпочесть. Прежде, чем предложить такому кандидату смену работы, важно понимать, по какой причине сотрудник готов к этой смене и не повлияет ли эта причина на его дальнейшую трудовую деятельность. В погоне за качественными кандидатами организации упускают важный момент: не все кандидаты с опытом работы в определенной сфере и имеющие профессиональные успехи будут также успешны в другой организации.

- высокие требования соискателя к работодателю, такие специалисты ориентируются на достигнутый уровень заработной платы, а она, как правило, нарабатывается со временем,

- несовершенство методологии подбора,

- ограниченный набор инструментов или отсутствие гибкого и индивидуального подхода к решению разных ситуаций по комплектованию кадрового состава.

Однако опыт работы ГБУ ЦССВ имени Ю.В.Никулина позволяет выявить и специфические проблемы, непосредственно связанные с набором педагогических работников.

Эти проблемы обусловлены особенностью функционирования центра содействия семейному воспитанию:

1. Помимо содержания и воспитания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, основными задачами педагога становится реабилитация воспитанника и его жизнеустройство, причем в максимально короткие сроки.
2. В семейно-воспитательных группах находятся дети разного возраста, в том числе, имеющие ограниченные возможности здоровья.
3. Значительную часть контингента организаций составляют воспитанники подросткового возраста, склонные к девиантному поведению, имеющие различные зависимости (алкоголизм, употребление психо-активных и наркотических веществ), совершающие самовольные уходы, а также воспитанники, от которых отказались опекуны. В связи с чем возрастает значимость педагогической деятельности по профилактике и преодолению социально негативных форм девиантного поведения детей и подростков.

Анализ контингента воспитанников ГБУ ЦССВ имени Ю.В.Никулина за три года показывает, что процент воспитанников, имеющих особенности психического здоровья, проявления девиантного поведения, употребляющих ПАВ и НС, состоящих на различных видах учета, ежегодно возрастает, что не может не оказывать влияние на кадровую политику учреждения.

В ЦССВ имени Ю.В.Никулина используются два основных подхода к рассмотрению подбора и отбора персонала: «ориентация на кандидата» и «ориентация на вакансию».

Первый подход – ориентация на кандидата – предполагает, что процесс подбора организован таким образом, чтобы максимально полно составить портрет кандидата, выявить его сильные стороны и зоны роста, оценить его ресурсный потенциал и ценность для организации. В рамках данного подхода важным является то, что кандидат может привнести в организацию, чем он может быть полезен. Для кандидатов, представляющих потенциальную ценность, могут быть скорректированы должностные обязанности или предложена иная должность, отличная от той, на которую он изначально претендовал.

Второй подход – ориентация на вакансию – заключается в предварительном описании необходимых требований к должности. В соответствии с этими требованиями и ведется отбор потенциальных кандидатов. Результатом данного мероприятия является замещение вакансии кандидатом, который в большей степени соответствует обозначенным требованиям.

Анализ резюме позволяет выявить типы соискателей на педагогические должности: педагогические и социальные работники, имеющие опыт работы в организациях системы Департамента образования и науки и Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы, соискатели из регионов и выпускники ВУЗов.

Исходя из вышесказанного, к соискателю, помимо требований, предусмотренных законодательством (например, образование, отсутствие судимости, медицинская книжка и пр.), прохождение обязательной психологической диагностики соискателем на замещение должностей и специальностей, предусматривающих работу с несовершеннолетними в ГБУ города Москвы "Московская служба психологической помощи населению", должны предъявляться требования по владению методами и формами работы с несовершеннолетними воспитанниками организаций для детей-сирот.

Центр содействия семейному воспитанию имени Ю.В.Никулина является базой для прохождения практики студентов ведущих педагогических ВУЗов: Московского педагогического государственного университета, Московского государственного психолого-педагогического университета, Московского государственного областного университета.

Анализ профессиональной подготовки будущих воспитателей организаций для детей-сирот к профилактике девиантного поведения подростков в российской системе преподавания в вузе показывает, что слабо осуществляются междисциплинарные связи, что порождает некую разобщенность знаний, блокирует процессы формирования у студентов целостного представления о будущей профессиональной деятельности. Таким образом, можно сделать вывод о низком уровне практической готовности педагогического персонала к данному виду деятельности-работе с воспитанниками-подростками с девиантным поведением.

Уровень профессиональной компетенции воспитателей в настоящее время считается недостаточным. В усложняющихся обстоятельствах работы в виде девиантного поведения подростков и необходимости коррекции и предупреждения противоправных действий, воспитатели нуждаются в дополнительной подготовке.

В центре имени Ю.В.Никулина организовано регулярное повышение квалификации для специалистов, работающих несовершеннолетними, а также при необходимости профессиональная переподготовка специалистов в Институте дополнительного профессионального образования работников социальной сферы Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы.

Еще одной формой работы в учреждении стала организация наставничества. Более опытные специалисты - психологи, выступают в роли коучей-наставников для молодых специалистов или вновь приятых на работу сотрудников, испытывающих трудности в профессиональной деятельности.

Следует отметить положительную тенденцию кадровой политики учреждений - набор сотрудников молодого возраста. Сегодня молодежь активно идет работать в систему социальной защиты населения города Москвы. Для молодых людей открываются перспективы интересной работы в коллективах единомышленников, в учреждениях, имеющих свою историю и традиции, открытых для инноваций. Молодежи представляются возможности для обучения, карьерного роста.

Также активным и креативным молодым специалистам ( от 18 до 35 лет) предоставляется возможность войти в состав Совета молодых специалистов при Департаменте труда и социальной защиты населения города Москвы. Например, целями работы совета молодых специалистов опеки являются: участие в общественной жизни, обмен опытом со специалистами своего профиля других учреждений, выработка инновационных подходов, разработка и реализация проектов, направленных на развитие молодежной политики направления.

Сегодня усилиями сотрудников учреждений в обществе формируется положительный имидж организаций для детей-сирот, значительное внимание в работе организаций уделяется PR.

В Москве во всех учреждениях создан корпоративный стиль, все учреждения работают под единым брендом «Моя новая семья». Создан единый интернет- портал с одноименным названием (<https://usynovi-moskva.ru/>), на котором размещена вся официальная информация об учреждениях для детей-сирот города Москвы, размещен Региональный банк данных детей-сирот, размещаются актуальные новости системы, а также важная и полезная информация для граждан, желающих взять в свою семью ребенка-сироту и тех, кто уже стал приемным родителем. Также на портале происходит запись в Школу приемных родителей.

Важным аспектом кадровой политики является оценка персонала — сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

1. Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность организации в персонале.
2. Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в организации.
3. Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ. (Институт дополнительного профессионального образования, другие информационно-обучающие площадки)
4. Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников организации.
5. Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников организации.
6. Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.
7. Система материального стимулирования: оценка повышает эффективность мотивационных систем.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

В число критериев оценки персонала входят рабочие, личностные, поведенческие и другие характеристики, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет то, как именно должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям организации. При разработке критериев оценки персонала учитывается специфика деятельности организации, цели и задачи оценки — то есть то, что планируется от нее получить. Также необходимо определить, какие из критериев будут приоритетными.

Например, при оценке педагогического персонала, основным критерием может быть качество работы, а именно:

- отсутствие ошибок,

- следование должностным инструкциям,

- дисциплина, лояльность,

- объем работы,

- достижения воспитанников группы,

- занятость воспитанников в системе дополнительного образования,

- успешность воспитанников в школе, колледже,

-отсутствие случаев самовольных уходов и случаев правонарушений, совершенных воспитанниками.

Участие в профессиональных конкурсах является неотъемлемой частью общей системы оценки педагогического персонала.

Ежегодно педагогические работники ЦССВ имени Ю.В.Никулина принимают участие в конкурсе профессионального мастерства «Московские мастера» в номинациях «Воспитатель организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» и «Психолог».

Основными требованиями к выставляемым критериям оценки персонала являются:

* Достижимость.
* Объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека.
* Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.
* Соответствие содержанию работы.
* Мотивация сотрудника на достижение результатов.
* Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.
* Динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании.

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы.

1. Оценка компетенций. В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.
2. Оценка результативности. Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме выполняемой работы, в количестве устроенных детей в семьи, успешности.

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела кадров совместно с руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание работы.

Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в организации кадрового потенциала.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

В ГБУ ЦССВ имени Ю.В.Никулина существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников:

1. Аттестация. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт.
2. Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.
3. Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы.
4. Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.
5. Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.

Педагогические работники ЦССВ имени Ю.В.Никулина проходят процедуру аттестации на первую и высшую квалификационные категории.

До 2021 года процедура аттестации проводилась Институтом дополнительного профессионального образования работников социальной сферы Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы. Со второго полугодия 2021 года аттестацию педагогических кадров организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, на 1 и высшую квалификационную категорию проводит Департамент образования и науки города Москвы.