




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Адаптация как способ совершенствования имиджа организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
80,47% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
 Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Токарева Дарья Александровна

Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Лысенко Юлия Валентиновна



Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Внутренняя среда организации и адаптация сотрудников	6
1.2. Виды адаптации новых сотрудников, как способ совершенствования имиджа организации	12
1.3. Специфика моделей и управления адаптацией сотрудников в организации	15
Вывод по первой главе	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	25
2.1. Общая характеристика Администрации Красноармейского муниципального района	25
2.2. Модель и алгоритм адаптации как способ совершенствования имиджа организации	33
2.3. Анализ и рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района	41
Вывод по второй главе.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	72

ВВЕДЕНИЕ

С активным развитием рынка, большую роль в любой организации играет адаптация персонала. Включение системы управления адаптацией в деятельность организации является достаточно серьезным и сложным процессом. Однако именно на этом этапе важно понимать, что управлению адаптацией необходимо уделить должное внимание, так как от этого зависят многие процессы. Например, при правильном подходе к разработке системы управления адаптацией можно уменьшить стартовые издержки, уменьшить текучесть кадров, увеличить рабочие показатели эффективности.

В погоне за быстрым результатом, путем введения системы управления адаптацией в деятельность организации, важно понимать, что неэффективная программа адаптации может только усугубить положение персонала. Зачастую, руководитель, убедившись в том, что в его организации была введена система адаптации персонала, начинает думать, что функция менеджера по персоналу выполнена и новые сотрудники одинаково успешно будут обучены и адаптированы к процессам функционирования организации. Однако, важно понимать, что на протяжении всего периода адаптации, менеджеру по персоналу необходимо «вести» и координировать нового сотрудника, во избежание конфликтных ситуаций или же нерешенных вопросов у кандидата.

В наше время, многие крупные организации уже внедрили систему управления адаптации персонала и успешно пользуются ее процессами. Но даже при правильном подходе, система управления адаптации может давать сбой по причине устаревания некоторых процессов для организации или неправильного использования методов адаптации. Каждый руководитель хотел бы иметь для своей организации идеальную систему управления адаптации, даже если уже имеет не самую эффективную. Именно поэтому, данная тема очень актуальна в настоящее время. Развивая и совершенствуя систему управления адаптацией персонала, можно ускорить и упростить

многие рабочие процессы в организации и увеличить показатели эффективности.

Актуальность исследования обусловлена и тем, что ежегодно организации увеличивают сумму инвестиций в развитие и обучение персонала. Это говорит о том, что руководители осознают значимость человека в организации, как ресурс. Известным является факт, того что именно в процессе адаптации у новичка закладывается фундамент отношений с работодателем и коллегами. Пустив данный процесс на самотек, работодатель, лишается возможности заложить правильное видение дальнейшей работы с новичком и его местом в организации. Ведь именно эффективный процесс адаптации помогает снизить дальнейшие издержки, касающиеся развития персонала.

Как показывает практика, 85% уволившихся сотрудников в первый год работы, принимают это решение на этапе адаптации. Поэтому важно именно на этапе адаптации начинать выстраивать отношения с новым сотрудником.

Цель исследования – совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации.

В соответствии с основной целью поставлены и обоснованы следующие задачи:

- изучить понятие, сущность и виды системы управления адаптации персонала в организации;
- охарактеризовать систему управления адаптации персонала в организации и выявить особенности ее разработки;
- проанализировать систему управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района.

Объект исследования – Администрация Красноармейского муниципального района.

Предмет исследования – система управления адаптацией персонала, как ключевой элемент эффективной системы развития персонала.

Методы исследования:

– эмпирические – сравнительный анализ литературы, анализ документов, изучение и обобщение передового опыта;

– теоретические – анализ и синтез, индукция и дедукция.

Теоретической и методологической базой исследования послужили работы зарубежных и российских специалистов в сфере управления адаптацией персонала. Данные проблемы изучались в работах таких ученых, как Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, А.В. Кузьминов, М.И. Магура, В.М. Маслова, Ю.Е. Мелихов, Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Г.Б. Хасанова, А.М. Чернопятов и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработаны предложения по совершенствованию системы управления адаптацией персонала Администрации Красноармейского муниципального района.

База исследования: Администрация Красноармейского муниципального района, расположенная по адресу: Российская Федерация, 456660, Челябинская область, Красноармейский район, с. Миасское, ул. Пионера, 39.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, включающих в себя шесть параграфов, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Внутренняя среда организации и адаптация сотрудников

Сегодня многие организации придают большое значение не только квалифицированному подбору персонала, но и его дальнейшей адаптации на рабочем месте. И это является на наш взгляд правильной позицией, так как затраты на поиск персонала не окупятся, если сотрудник не вольется в коллектив, не сможет быстро понять правила взаимодействий в коллективе, что приведет к увольнению в период испытательного срока.

Термин «адаптация» пришел в кадровый менеджмент из биологии, где он буквально означал «приспособление». Понятие адаптации сотрудника в организации исследуется в российской и зарубежной научной литературе с прошлого века.

В зарубежной психологии используется пример в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко:

1) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, требования среды, с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;

2) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается» [1, с. 363].

Многие зарубежные авторы говорят только об адаптации сотрудников к организации, хотя в процессе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, которое основано на постепенном вхождении работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [4, с. 87].

В свою очередь отечественные исследователи придерживаются схожего мнения. Так, А.М. Чернопятов считает, что адаптация персонала заключается в «процессе ознакомления сотрудников с новой компанией и

изменение его поведение согласно требованиям и правилам корпоративной культуры новой организации» [37, с. 83].

Авторы как Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев раскрывают понятие адаптации как «включение работника в новую для него организационно-производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу» [19, с. 101].

А.В. Кузьминов определяет адаптацию как «приспособление работника к организации (взаимное приспособление работника и организации). Адаптация основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные, психологические и экономические условия труда» [14, с. 90].

Г.Б. Хасанова под адаптацией (от лат. *adaptatio*– приспособление) понимается процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни. Адаптация выступает как процесс приспособления организма, индивидуума к меняющимся условиям окружающей среды или к своим внутренним изменениям. Результатом данного процесса является повышение результативности существования и функционирования работников [32, с. 86].

А.П. Егоршин считает, что «адаптация работника состоит в приспособлении человека к рабочему месту и трудовому коллективу» [10, с. 315].

В.Р. Веснин дает следующее определение адаптации – «это приспособление нового работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит подробное знакомство с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими» [7, с. 213].

Другие отечественные авторы, например, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин считают, что «адаптация сотрудника в организации представляет собой процесс ознакомления работника с деятельностью и организацией, а также изменение собственного поведения согласно требованиям окружающей среды» [4, с. 87].

Систематизировав приведенные точки зрения, под адаптацией предлагается рассматривать процесс приспособления персонала к условиям трудовой деятельности, коллективу, и функционирования предприятия в целом, результатом которого становится рост производительности труда нового сотрудника.

Адаптация представляет собой приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций. То есть, это процесс знакомства нового сотрудника с организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычность выделяют следующие [13, с. 48]:

- 1) уменьшение издержек на персонал (по статье поиск и найм);
- 2) снижение текучести кадров;
- 3) быстрое достижение показателей эффективности труда;
- 3) бесстрессовое вхождение сотрудника в коллектив.

Основными задачами адаптации являются:

- снижение текучести кадров;
- улучшение показателей производительности труда на начальном этапе;
- отсутствие психологического дискомфорта, как у новичка, так и у постоянных сотрудников [12, с. 7].

Каждый человек чувствует себя «белой вороной» в новом коллективе, но только до тех пор, пока не увидит возможность проявить себя в трудовой деятельности на том же уровне, что и постоянные сотрудники. Именно с

помощью адаптации можно предоставить новичку возможность овладеть определенными навыками в работе, которые используются на конкретном предприятии, таким образом, избежав снижения выработки труда по определенной должности и, как следствие, потери прибыли.

Еще одним преимуществом адаптации является психологический фактор. При подробном изучении негласных правил общения и взаимодействия с коллегами, новый сотрудник не только сможет более продуктивно трудиться, но и не внесет раздор в уже существующие правила. Коллективу точно так же, как и новичку, нужно будет привыкнуть к личности нового сотрудника, а с помощью адаптации сей процесс можно и ускорить, и облегчить. Конечно, каждый сотрудник имеет отличительные особенности, которые выражаются и в личностных характеристиках и в имеющейся квалификации, а также в опыте работы на других предприятиях. Однако индивидуальный подход, возможно, организовать далеко не во всех компаниях, особенно если штат насчитывает несколько тысяч человек.

На процессы адаптации персонала в организации оказывает влияние большое количество факторов, например, следующие:

- морально-психологический климат в организации и, в частности, в рабочей группе, где находится адаптируемый работник;
- правовое регулирование отношений работодателя и наемного работника;
- воздействие на процесс адаптации со стороны руководства или профсоюзной организации;
- характер и содержание труда адаптируемого сотрудника;
- уровень организации и условий труда;
- готовность рабочего места адаптируемого работника к трудовому процессу;
- нормы межличностных отношений, принятых в коллективе, а также морально-психологического климата [22].

Виды адаптации персонала – это составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации [38, с. 54].

Адаптация персонала классифицируется как психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям относятся физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Социально-психологическая адаптация – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, о формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация – доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.). Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и

навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией. Сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Выделяется еще одна специфическая сторона организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера) [14, с. 91].

Таким образом, адаптация персонала – это процесс приспособления персонала к условиям трудовой деятельности, коллективу, и функционирования предприятия в целом, результатом которого становится рост производительности труда нового сотрудника. Сущность адаптации персонала в организации состоит в максимально быстром и эффективном вовлечении сотрудника в рабочий процесс, освоение в новом коллективе и его становление как хорошего специалиста. Адаптация персонала осуществляется для уменьшения начальных материальных затрат, уменьшения текучести кадров, формирования положительного отношения к трудовой деятельности в организации. Основными видами адаптации являются психофизиологическая, социально-психологическая, организационная или профессиональная.

1.2. Виды адаптации сотрудников, как способа совершенствования имиджа организации

Виды адаптации персонала - это составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации.

Можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная – при последующей смене работы.

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации.

Попытаемся раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Выделяется еще одна специфическая сторона организационной адаптации - подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья

человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям относятся физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Много внимания психофизиологической адаптации уделено в учебном пособии Веснина.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, о формальных и неформальных группах, о соц. позициях отдельных членов группы. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

1.3. Специфика моделей и управление адаптацией сотрудников в организации.

Специфика системы управления адаптацией персонала в современной организации во многом связана с разработкой и реализацией программы адаптации, а также в правильном выделении критериев эффективности (для дальнейшей оценки проводимой работы).

Для того чтобы новый сотрудник смог в максимально комфортных условиях справиться с процессом «акклиматизации», служба персонала во главе с руководителем проводит разработку и внедрение программы адаптации. Для нового сотрудника наиболее трудными являются первые два-три месяца, которые, как известно, совпадают с испытательным сроком. Для этого необходимо разработать такую программу адаптации, продолжительность которой будет совпадать с этим периодом. Если программа адаптации составлена грамотно и четко, то это способствует уменьшить срок «акклиматизации» до полугода и даже меньше [37, с. 81].

В настоящее время разработаны как простые, упрощенные программы адаптации, так и комплексные, структурированные. Поэтому в зависимости от стадий процесса адаптации, каждая организация может подобрать для себя удобную и эффективную программу. Как правило, основная структура программы адаптации состоит из двух частей: общей и индивидуальной (таблица 1).

Таблица 1 – Структура программы адаптации

	Общая часть	Индивидуальная часть
Описание	Призвана сформировать общее представление об организации, ее особенностях, специфике взаимоотношений между организацией и сотрудниками, условиями труда и т.д.	Составляется прямым руководителем направления и начальником кадровой службы. Включает подробное ознакомление с деятельностью фирмы и должностью
Состав	Вводное ориентационное собеседование	План вступления в должность
	Личное знакомство с	План оценки занятия должности

	организацией и сотрудниками	
	Ознакомление с рабочим местом	Назначение наставника
	Ориентационная беседа с непосредственным руководителем	За десять рабочих дней до завершения испытательного срока в кадровую службу направляется отчет работника о проделанной работе, а также индивидуальный план с оценками и отзывами куратора и руководителя

В качестве примера рассмотрим введение сотрудника в японское подразделение организации «3М». Организация «3М» – это американская многоотраслевая корпорация по созданию инновационных продуктов и услуг. Одним из самых знаковых изобретений организации 3М является всем известная клейкая лента Scotch (1925 г.), название которой стало именем нарицательным. На сегодняшний день компания 3М имеет представительства более чем в 70 странах мира, в том числе и в Японии. Для достижения высокой вовлеченности персонала в дела организации и дисциплины, в «3М» четко организована совместная работа между кадровыми департаментами и менеджерами по адаптации персонала.

Попадая в организацию, новички сразу сталкиваются с системой адаптации. Начиная с первого рабочего дня, новый сотрудник обязательно проходит четырехчасовую программу ориентации, разработанную HR-службой. Программа ориентации включает в себя две части. В первой части происходит торжественное вручение удостоверения сотрудника «3М», а также выдается основной пакет документов (в нем речь идет об особенностях корпоративной политики организации). Во второй части проходит традиционный фуршет, на котором присутствует все вышестоящее руководство, тем самым создается атмосфера доверия и дружелюбия между новым работником и организацией.

Основной пакет документов включает в себя брошюры и печатные издания по следующим темам: «Ориентация работника», «Руководство для

лидерства», «Справочник работника» и т.д. Все эти документы помогают новым сотрудникам быстрее ознакомиться с правилами поведения в организации, формами оплаты труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

Далее рассмотрим более подробно содержание брошюры по ориентации работников. В этом пособии речь идет об основных составляющих кадровой политики в области найма, подробно расписано содержание социальных программ организации. Также в нем говорится о направлениях профессиональной подготовки и повышения квалификации, политики организации в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношении организации к употреблению наркотиков и алкоголя, содействию сотрудникам «ЗМ» в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами и т.д.

В пособии «Справочник работника» излагается краткий обзор истории организации и принципы, определяющие ответственность руководителя, а также описывается политика организации в отношении временных работников, отпусков и листов временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат [28, с. 154].

Следовательно, совместная работа руководства и кадровых служб в японской организации направлена на то, чтобы все сотрудники организации отчетливо понимали корпоративные правила поведения и социальную политику в целом, а также четко знали свои должностные обязанности.

Таким образом, приведенные пример позволяют заключить, что на сегодняшний день, руководители как российских, так и зарубежных организаций отмечают важность адаптационных программ и прилагают достаточно усилий для их разработки.

Анализ существующих подходов к определению сущности системы управления адаптацией, выделению показателей и критериев эффективности системы позволил сделать вывод о том, что многие ученые имеют схожее

представление о факторах и показателях эффективности адаптации, а также механизме управления адаптацией персонала и его структуре. Ученые выделяют ряд показателей, на основании которых можно судить об успешности трудовой адаптации персонала, такие как отсутствие у работника чувства страха и неуверенности при выполнении работы, овладение необходимыми знаниями и навыками, профессиональной ролью, стремление к профессиональному развитию, удовлетворенность трудом, а также соответствие показателей результативности труда работника установленным нормативам [5, с. 146].

Как правило, эффективность системы управления адаптацией персонала многими исследователями отождествляется с успешностью процесса трудовой адаптации персонала. Однако успешность адаптации как процесс является лишь одной из составляющих эффективности управления адаптацией как системы. Под механизмом управления адаптацией персонала понимают совокупность процедур принятия управленческих решений, средств воздействия и кадровых технологий, позволяющий регламентировать взаимодействие участников процесса. Большинство ученых сходятся во мнении, что управление трудовой адаптацией нуждается в проработке таких его элементов как структурное закрепление функций управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией и его информационное обеспечение [5, 9].

В рамках структурного закрепления функций управления адаптацией предлагается в организационной структуре управления персоналом выделить подразделение или группу специалистов, наделить ее членов соответствующими функциями, распределить специалистов по подразделениям организации, а также развить систему наставничества. Наставничество определяют как «способ передачи знаний и навыков наставником, являющимся высококвалифицированным опытным специалистом, менее опытному или новому сотруднику, а также помощь в адаптации к организации, содействие профессиональному развитию,

карьерному росту и участие в оценке результатов деятельности новых сотрудников» [8, 34].

Изучение опыта российских организаций в области управления адаптацией показало, что объективных предпосылок и ресурсов для формирования отдельного подразделения по управлению адаптацией в организациях не существует, а вопросы адаптации, как правило, включены в обязанности менеджеров по персоналу. К технологиям и инструментам управления адаптацией в основном относят курсы и семинары по вопросам управления адаптацией, подготовки наставников, обучающие курсы для новичков, занятия на базе организации, выездные занятия, групповые тренинги и т.д. Положительной стороной данных технологий и инструментов являются универсальность, многократность использования, экономия времени вследствие использования единой разработанной или приобретенной комплексы курсов, тренингов, возможность «охватить» большое число, группу новых работников, будущих наставников [8].

Так как процесс адаптации работника по своему определению содержит в себе большую социально-психологическую, психофизиологическую составляющую, эффективность управления адаптацией персонала будет выше, если в его основу заложить принцип учета индивидуальных особенностей адаптируемого работника. Персонализация процесса адаптации работника, то есть его исключительная индивидуальность с личностной и профессиональной точки зрения, предопределяет необходимость создания программ адаптации для каждого нового сотрудника. Программа адаптации должна включать в себя общую и специализированную часть. Общая программа затрагивает такие вопросы как представление об организации в целом (цели, миссия, виды деятельности, структура), об охране труда и технике безопасности, дополнительных льготах, службе быта и т.д. Специализированная программа адаптации следует за общей и раскрывает вопросы, связанные с конкретным подразделением или рабочим местом (функции подразделения, его

структура, детализация работы на конкретной должности, требования к ее качеству и т.д.). Таким образом, программа адаптации реализуется по таким направлениям как введение в организацию, в подразделение и непосредственно введение в должность [20, с. 249].

Основу информационного обеспечения процесса управления адаптацией составляют сбор и оценка показателей уровня адаптации, ее длительности, а также объективных показателей, то есть характеризующих эффективность трудовой деятельности, и субъективных – характеризующих удовлетворенность работника трудом. Сбор и обработку информации предлагается проводить в процессе текущей оценки персонала [20, с. 250].

Основной проблемой информационного обеспечения процесса адаптации в таком случае является необходимость аккумуляции, систематизации и анализа информации о процессе управления адаптацией персонала. В результате анализа подходов к определению сущности и критериев эффективности системы управления адаптацией персонала выявлены следующие недостатки [34, с. 216]:

- отождествление эффективности системы управления адаптацией с успешностью процесса трудовой адаптации персонала;
- отсутствие в предлагаемых технологиях управления адаптацией учета индивидуальных особенностей адаптируемого работника;
- отсутствие в элементах структуры механизма управления адаптацией программы адаптации;
- недостаточность информационного обеспечения управления адаптацией без формирования соответствующей отчетности и периодической оценки системы;
- нереализованность цели формирования механизма управления адаптацией без заключительного анализа системы управления адаптацией, определения ее недостатков и разработки мероприятий по совершенствованию.

Определение эффективной системы управления адаптацией персонала требует разработки критериев оценки эффективности этой системы. Критерии оценки эффективности были разработаны в соответствии с теоретическими основами управления адаптацией персонала, а также выявленными недостатками существующих подходов (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии оценки эффективности системы управления адаптацией персонала организации

№ п/п	Критерий	Описание критерия
1	Структурное закрепление функций управления адаптацией	<ul style="list-style-type: none"> – выделение группы специалистов по адаптации персонала; – распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям; – развитие наставничества (определение и закрепление наставников)
2	Формальное закрепление функций управления адаптацией персонала	<ul style="list-style-type: none"> – разработка обязанностей специалистов по адаптации персонала; – разработка требований к наставникам и их обязанностей; – разработка Положения об адаптации персонала (об адаптации персонала и наставничестве); – разработка программ адаптации персонала; – разработка приложений к Положению, таких как пример программы адаптации, лист оценки адаптируемого работника и утверждение их унифицированных форм
3	Разнообразие инструментов и технологий управления адаптацией	<ul style="list-style-type: none"> – для адаптируемых работников – вводные беседы, оценка уровня подготовленности новичка, экскурсии, обучающие курсы, занятия (на базе организации и выездные), групповые тренинги, обучающие материалы; для руководителей, специалистов по адаптации (менеджеров по персоналу) - курсы и семинары по вопросам управления адаптацией; – – для наставников - курсы подготовки наставников, тренинги
4	Реализация персонифицированного подхода к процессу управления адаптацией	<ul style="list-style-type: none"> – учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника; – учет особенностей адаптации работников разных категорий (в зависимости от наличия опыта работы в организации, возраста, квалификации, социального статуса), учет видов адаптации (производственная – профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая; внепроизводственная – адаптация к бытовым условиям, адаптация к внепроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха)

№ п/п	Критерий	Описание критерия
5	Успешность процесса адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – соблюдение определенных сроков прохождения адаптации адаптируемым работником; – определение прогрессивного (регрессивного) результата адаптации работника по каждому виду адаптации (например, овладение необходимым объемом знаний, умений и навыков, профессиональной ролью, соответствие показателей результативности труда работника установленным нормативам, стремление к саморазвитию и удовлетворенность трудом); – успешное последовательное прохождение программы адаптации (общей и специализированной, введения в организацию, подразделение и должность); – положительное заключение о прохождении адаптации, программы адаптации наставника, руководителя; – оптимальный уровень текучести кадров новых работников; – высокий уровень удовлетворенности трудом новых работников;
6	Информационное обеспечение управления адаптацией персонала	<ul style="list-style-type: none"> – сбор информации о процессе адаптации (об уровне, длительности, результатах); – обработка и анализ полученной информации; сравнение фактических и нормативных показателей результативности труда адаптируемого работника; – – использование коэффициентов, характеризующих движение персонала, для получения целостного представления о текучести новых работников; – расчет уровня текучести новых работников (особенно в первые полгода-год работы); – использование результатов оценки уровня удовлетворенности трудом, социально-психологического климата в коллективе, в частности адаптируемых работников в первые полгода-год работы; – использование информации, полученной в результате анкетирования увольняющихся сотрудников, в частности увольняющихся в первые полгода-год работы
7	Проведение оценки функционирующей системы адаптации персонала организации	<ul style="list-style-type: none"> – непосредственно текущая и периодическая оценка системы; – формулирование выводов по результатам оценки; – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления адаптацией персонала

Возможность регулирования процесса адаптации и управление его уровнем – один из основных факторов, определяющих устойчивость функционирования, а также стабильность развития организации, так как именно при оптимальном контролируемом уровне текучести кадров новых специалистов становится возможным обеспечение конкурентного преимущества организации на рынке посредством повышения эффективности использования человеческих ресурсов [20, с. 263].

Таким образом, программа системы управления адаптацией персонала играет одну из важнейших ролей в процессе адаптации сотрудников в организации. Грамотно и четко составленная программа помогает сократить срок «акклиматизации» новых сотрудников до полугода и даже меньше. Кроме того, эффективная программа адаптации позволяет уменьшить текучесть кадров на 10-20% и снизить издержки на период вовлечения новичка в рабочий процесс, а также формирует у сотрудника чувства уверенности и удовлетворенности трудом. На сегодняшний день, руководители как российских, так и зарубежных компаний отмечают важность адаптационных программ и прилагают достаточно усилий для их разработки. Разработанные критерии эффективности системы управления адаптацией позволяют провести оценку системы управления адаптацией персонала, а эффективное функционирование или совершенствование системы способствует снижению текучести новых работников и управлению текучестью кадров в целом.

Вывод по первой главе

Анализ понятия адаптации персонала проведенного такими учеными как А.М. Чернопятов, Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев, А.В. Кузьминов, Г.Б. Хасанова, А.П. Егоршин, В.Р. Веснин, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин позволил сформулировать авторскую позицию. Под адаптацией персонала в исследовании предлагается рассматривать процесс приспособления

персонала к условиям трудовой деятельности, коллективу, и функционирования предприятия в целом, результатом которого становится рост производительности труда нового сотрудника.

Сущность адаптации персонала в организации состоит в максимально быстром и эффективном вовлечении сотрудника в рабочий процесс, освоение в новом коллективе и его становление как хорошего специалиста. Адаптация персонала осуществляется для уменьшения начальных материальных затрат, уменьшения текучести кадров, формирования положительного отношения к трудовой деятельности в организации. Основными видами адаптации являются психофизиологическая, социально-психологическая, организационная или профессиональная.

Виды адаптации персонала - это составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации.

Специфика системы управления адаптацией персонала в современной организации во многом связана с разработкой и реализацией программы адаптации, а также в правильном выделении критериев эффективности (для дальнейшей оценки проводимой работы). На сегодняшний день, руководители как российских, так и зарубежных компаний отмечают важность адаптационных программ и прилагают достаточно усилий для их разработки. Основными критериями эффективности системы управления адаптацией являются: структурное закрепление функций управления адаптацией, формальное закрепление функций управления адаптацией персонала, разнообразие инструментов и технологий управления адаптацией, реализация персонифицированного подхода к процессу управления адаптацией, успешность процесса адаптации, информационное обеспечение управления адаптацией персонала, проведение оценки функционирующей системы адаптации персонала организации. Перечисленные критерии позволяют провести оценку системы управления адаптацией персонала и оценить ее эффективность.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

2.1 Общая характеристика Администрации Красноармейского муниципального района

Администрация Красноармейского муниципального района является постоянно действующим исполнительно-распорядительным органом муниципального района и наделяется Уставом [29] полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Челябинской области.

Положение об администрации муниципального района утверждается решением Собрании депутатов [23]. Администрация муниципального района является юридическим лицом.

Администрация муниципального района осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом, решениями Собрании депутатов.

Администрация муниципального района в пределах своей компетенции осуществляет следующие полномочия:

1) составляет проект бюджета муниципального района, исполняет бюджет муниципального района, составляет отчет об исполнении бюджета муниципального района;

2) разрабатывает и вносит на утверждение Собранием депутатов проекты планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального района;

3) реализует, утвержденные Собранием депутатов, планы и программы комплексного социально-экономического развития муниципального района;

4) осуществляет подготовку и обеспечивает исполнение решений Собрания депутатов о приватизации муниципального имущества;

5) координирует деятельность муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений по реализации планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального района;

6) назначает на должность и освобождает от должности руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений, применяет к ним меры поощрения, привлекает к дисциплинарной и материальной ответственности;

7) осуществляет сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального района, и представляет указанные данные органам государственной власти в порядке, установленном Правительством РФ;

8) в порядке, установленном законодательством, Уставом и решениями Собрания депутатов самостоятельно и (или) через отраслевые (функциональные) органы администрации осуществляет права собственника в отношении имущества, находящегося в муниципальной собственности;

9) от имени муниципального района создает, реорганизует и ликвидирует муниципальные предприятия и учреждения;

10) в порядке, установленном законодательством РФ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, Уставом и решениями Собрания депутатов, осуществляет закупки товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;

11) обеспечивает официальное опубликование (обнародование) постановлений администрации муниципального района, затрагивающих права, свободы и обязанности человека и гражданина, иной официальной информации о деятельности администрации;

12) создает условия для предоставления транспортных услуг населению и организует транспортное обслуживание населения в границах муниципального района;

13) организует в границах муниципального района электро-, тепло-, газо- и водоснабжение населения, водоотведение, снабжение населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации и др.

Администрация Красноармейского муниципального района осуществляет иные полномочия, установленные федеральными законами, законами Челябинской области, Уставом, решениями Собрания депутатов.

Структура администрации муниципального района утверждается решением Собрания депутатов по представлению главы муниципального района (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура Администрации Красноармейского муниципального района

В структуру администрации муниципального района входят отраслевые (функциональные) и территориальные органы администрации муниципального района, которые наделены правами юридического лица. Основаниями для государственной регистрации органов местной

администрации в качестве юридических лиц являются решение Собрания депутатов об учреждении соответствующего органа в форме муниципального казенного учреждения и утверждение положения о нем Собранием депутатов муниципального района по представлению главы муниципального района. Руководители органов администрации муниципального района назначаются на должности главой муниципального района. Руководитель финансового органа администрации муниципального района назначается на должность из числа лиц, отвечающих квалификационным требованиям, установленным Правительством Российской Федерации. Руководители органов администрации муниципального района по вопросам, отнесенным к их полномочиям, издают приказы.

Основными структурными подразделениями Администрации Красноармейского муниципального района являются:

- отдел архитектуры и градостроительства;
- отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций;
- отдел ЗАГС;
- архивный отдел;
- отдел жизнеобеспечения;
- управление строительства и инженерной инфраструктуры;
- управление культуры;
- управление финансового контроля и статистики;
- отдел по делам молодежи;
- отдел по социально-правовой защите несовершеннолетних;
- комитет управления имущественных и земельных отношений;
- управление образования;
- отдел по мобилизационной работе;
- управление экономического прогнозирования;
- управление социальной защиты населения;
- финансовое управление;
- отдел организационной и кадровой работы;

- отдел бухгалтерского учета и отчетности;
- отдел информатизации и технической защиты информации;
- отдел муниципального заказа;
- служба ЕДДС и 112;
- общий отдел;
- управление делами;
- юридический отдел.

Управлением персоналом Администрации Красноармейского муниципального района осуществляет отдел организационной и кадровой работы.

Отдел организационной и кадровой работы Администрации, является структурным подразделением Администрации, созданным для ведения документооборота, реализации кадровой политики, работе с наградными материалами Администрации района, а также выполнение организационно-контрольных функций.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции по управлению персоналом:

- 1) разрабатывает и осуществляет мероприятия по повышению квалификации работников аппарата Администрации;
- 2) обеспечивает подготовку наградного материала, отчетность;
- 3) организует работу по формированию кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- 4) организует подготовку предложений по реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);
- 5) готовит проекты муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы,

увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

б) обеспечивает ведение трудовых книжек, личных дел муниципальных служащих и сотрудников Администрации;

7) обеспечивает ведение реестра муниципальных служащих;

8) проводит оформление и выдачу служебных удостоверений руководителям муниципальных учреждений, муниципальным служащим и сотрудникам Администрации;

9) по необходимости организует проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

10) организует проведение аттестации муниципальных служащих;

11) обеспечивает соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей, установленных Федеральным законом 25 декабря 2008 года №273-ФЗ «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами;

12) организует деятельность комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов Администрации;

13) организует проведение служебных проверок поступившей информации по деятельности муниципальных служащих;

14) обеспечивает проверки достоверности и полноты сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей муниципальной службы в Администрации;

16) подготавливает статистическую отчетность по кадрам и др.

В Администрации Красноармейского муниципального района среднесписочная численность составляет в 2021 году 97 человек. Анализ персонала по категориям в 2019-2021гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3– Анализ персонала по категориям в 2019-2021 гг.

Категории персонала	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019
Среднесписочная численность:	86	89	97	+3	+8	+11
- руководители	7	7	6	0	-1	-1
- главные специалист	13	13	15	0	+2	+2
- специалисты 1 категории	49	52	57	+3	+5	+8
- начальники отделов	17	17	19	0	+2	+2

Из приведенной таблицы видно, что происходит колебание численности. Сравнивая 2021 и 2019 годы прослеживается рост численности по категории главный специалист и снижение численности руководителей на 1. Сравнивая данные 2020 и 2021 года наблюдается тенденция роста численности персонала на 9 человек за счет главного специалиста, специалистов 1 категории и начальника отдела.

Анализ персонала по полу, возрасту и стажу работы представлен в таблице 4.

Таблица 4– Анализ персонала по полу, возрасту и стажу работы

Наименование показателей	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение		
				2020-2019 гг.	2021-2020 гг.	2021-2019 гг.
Списочная численность, чел., в том числе:	86	89	97	+3	+8	+11
мужчины, чел	34	29	31	-5	+2	-3
женщины, чел	52	60	66	+8	-6	+14
Списочная численность, чел., в том числе:	86	89	97	+3	+8	+11
от 18 до 25 лет	15	12	14	-3	+2	-1
от 26 до 45 лет	41	42	46	+1	+4	+5
более 46 лет	30	35	37	+5	+2	+7
Списочная численность, чел., в том числе:	86	89	97	+3	+8	+11
до 6 месяцев	5	5	7	0	+2	+2
от 6 месяцев до 1 года	11	10	15	-1	+5	+4
от 1 года до 5 лет	21	27	23	+6	-4	+2
от 5 лет до 15 лет	33	32	34	-1	+2	+1
более 15 лет	16	15	11	-1	-4	-5
Списочная численность, чел.,	86	89	97	+3	+8	+11

в том числе:						
Высшее образование	59	71	76	+12	+5	+17
Средне специальное образование	24	15	17	-9	+2	-7
Без образования	3	3	4	0	+1	+1

В Администрации Красноармейского муниципального района преимущественно трудятся женщины от 26 до 45 лет со стажем от пяти до пятнадцати лет. Как отрицательный момент следует отметить рост численности персонала со стажем до 6 месяцев с высшим образованием. Рост составил 2 человека в 2021-2019 годы. Как отрицательный момент следует считать снижение количества человек со стажем более пятнадцати лет на 5 человек.

В настоящее время в Администрации Красноармейского муниципального района работают 97 сотрудников. Все они являются специалистами с высокой квалификацией и большая часть обладают достаточным опытом работы. Практически все работники имеют высшее образование, что свидетельствует о высокой квалификации работников. Из таблицы видно, что организация привлекает к работе молодых специалистов, необходимых для повышения качества возможных обязанностей.

Проанализируем движение персонала в Администрации Красноармейского муниципального района в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала в Администрации Красноармейского муниципального района

№ п/п	Показатель	2019	2020	2021	Изменение, чел.	Изменение, %
1	Среднесписочная численность	86	89	97	+11	88,65
2	Уволено	9	14	18	+9	50,00
3	Принято	5	18	18	+13	72,00
4	Коэффициент текучести кадров (п.2/п.1)*100%	10	16	18	+8	56,00

Коэффициент текучести как нельзя лучше показывает, что отток кадров в Администрации Красноармейского муниципального района с

каждым годом увеличивается. Опрос уволившихся по собственному желанию из Администрации показал, что в основном увольняются работники в период первых месяцев работы. По их мнению, основная причина ухода является слабая система адаптации новых сотрудников. Также были выделены иные причины и мотивы работников для смены места работы:

- напряженные отношения внутри коллектива;
- превышающие возможности нагрузки;
- неудовлетворенность заработной платой.

Приведенная динамика говорит о том, что сотрудники стали менее заинтересованы в работе в Администрации Красноармейского муниципального района. На протяжении 3 лет, коэффициент текучести кадров вырос вдвое, что неблагоприятно для деятельности органа местного самоуправления.

Таким образом, Администрация Красноармейского муниципального района является исполнительным органом местного самоуправления. Целью деятельности администрации является, исходя из интересов населения, решение вопросов местного значения, отнесенных к компетенции исполнительно-распорядительного органа местного самоуправления действующим законодательством, Уставом, иными нормативными актами, а также выполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления муниципального района федеральными законами и законами Челябинской области. Среднесписочная численность персонала снижается в 2019-2021 годы. В Администрации Красноармейского муниципального района преимущественно трудятся женщины от 26 до 45 лет со стажем работы от пяти до пятнадцати лет с высшим образованием. В последние годы наблюдается рост текучести кадров из-за большой нагрузки и низкой оплаты труда.

2.2. Модель и алгоритм адаптации как способ совершенствования имиджа организации

Адаптация нового сотрудника - важный вопрос для любого руководителя, заинтересованного в том, чтобы вчерашний студент стал ответственным и профессиональным сотрудником. В настоящее время, проблема социально-профессиональной адаптации новых сотрудников осложнена несколькими факторами, снижающими эффективность данного процесса: противоречия образовательного процесса в средних школах; недостаточный уровень профессиональной подготовки и культуры новых сотрудников; отсутствие опыта профессионального общения с коллегами по работе и т.д. [41, с. 69]. Следовательно, «стихийный» процесс адаптации новых сотрудников является заведомо неэффективным, и необходимость управления им не вызывает сомнения. Целью привлечения, отбора и подготовки новых сотрудников для работы в сфере государственного и муниципального управления является формирование и развитие эффективной системы подготовки кадрового потенциала. Задачами, обеспечивающими достижение данной цели, являются:

- формирование механизма привлечения новых сотрудников к поступлению на государственную и муниципальную службу;
- разработка и применение технологий отбора перспективных новых сотрудников для работы в сфере государственного и муниципального управления;
- выработка мер по закреплению в исполнительных органах государственной власти новых сотрудников из числа наиболее способных, имеющих необходимый уровень профессиональной подготовки;
- осуществление мероприятий по рациональному и эффективному использованию потенциала новых сотрудников;
- создание условий и возможностей для успешной социализации и самореализации, всестороннего развития новых сотрудников;
- повышение профессионализма новых сотрудников.

В целом, процесс социально-профессиональной адаптации новых сотрудников, во многом зависит от качественной реализации

административных ресурсов, направленных на обеспечение адаптационных процессов [42 с. 87]. Реализацию усилий, направленных на обеспечение эффективности процесса социально-профессиональной адаптации новых сотрудников государственной и муниципальной службы можно рассматривать в виде модели, представленной на рисунке 2.

Формирование системы, создающей условия для социально-профессиональной адаптации нового сотрудника предполагает составление плана мероприятий, необходимых для адаптации нового сотрудника, ознакомление его с учреждением и коллективом.

Мероприятиями социально-профессиональной адаптации являются: введение в организацию, введение в коллектив организации, вхождение в должность [43 с. 46].

Введение в организацию предполагает изучение устава, регламента муниципального органа власти, его организационной и штатной структуры. Введение в коллектив предполагает знакомство нового сотрудника с коллективом администрации, отдела, с организационной культурой, способами коммуникации в коллективе. Вхождение в должность предполагает изучение основных требований нормативно правовых документов, регламентирующих деятельность администрации, изучение рабочего места, должностных инструкций и т.д.

В соответствии с принятой системой организации социально-профессиональной адаптации новых сотрудников, руководитель структурного подразделения, к которому имеет отношение специалист, составляет план работы нового сотрудника согласно должностным инструкциям на период адаптации, знакомит его с планом работы администрации, информирует о критериях оценки эффективности выполнения своих обязанностей, о ежемесячной отчетности выполнения работ, о выполнении рабочей программы адаптации.

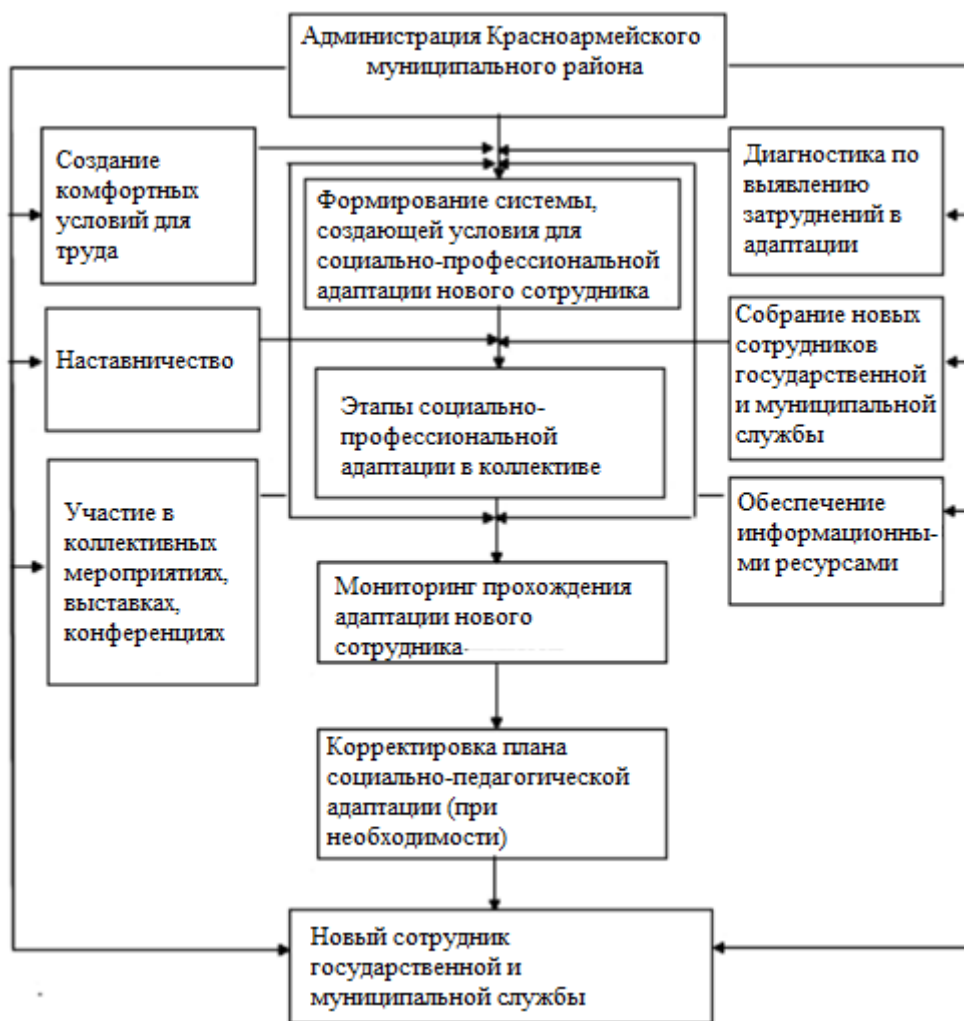


Рис. 2 – Модель социально-профессиональной адаптации новых сотрудников государственной и муниципальной службы

Руководитель администрации назначает специалиста-наставника из числа имеющих большой опыт работы в администрации. Специалист-наставник контролирует выполнение плана нового сотрудника, оказывает ему необходимую помощь в решении задач адаптационного процесса.

Повышение профессиональной компетенции нового сотрудника в ходе организации наставничества представляет собой процесс, который состоит из трёх этапов [44 с. 158]:

1-й этап – адаптационный. Наставник нового сотрудника доводит до него обязанности и полномочия, а также определяет слабые стороны в его умениях и навыках, чтобы разработать программу адаптации.

2-й этап – основной. На основе разработанной программы адаптации, наставник проводит корректировку профессиональных умений и навыков нового сотрудника, помогает выработать ему собственную программу профессионального развития.

3-й этап – контрольно-оценочный. По итогам реализации программы адаптации, наставник проводит проверку уровня профессиональной компетентности нового сотрудника и выявляет его готовность к выполнению должностных обязанностей.

Таким образом, наставничество призвано мотивировать нового сотрудника в его профессиональном развитии, обеспечить его личностную самореализацию.

Оценка эффективности организации наставничества обеспечит руководителям муниципальных органов, специалистам-наставникам возможность быстрого и качественного решения задач профессионального развития и становления новых сотрудников.

Мониторинг прохождения адаптации новым сотрудником производится в два этапа: промежуточный анализ и заключительный анализ.

Промежуточный анализ проводится по окончании первого и второго месяца адаптации.

При промежуточном анализе изучаются следующие вопросы: результаты текущего состояния процесса адаптации нового сотрудника, степень выполнения им индивидуального плана работы, выявление сильных и слабых сторон специалиста, которые проявились в ходе адаптации, обсуждение вопросов, на которые необходимо обратить первостепенное внимание.

Заключительный анализ рекомендуется осуществлять за неделю до окончания реализации программы адаптации нового сотрудника. При этом наставник должен заполнить форму «Оценка деятельности специалиста в период адаптации». Руководитель отдела администрации дает оценку качества реализации новым сотрудником программы адаптации и

разрабатывает заключение о целесообразности завершения или продолжении процесса адаптации. Если определяется, что молодой специалист успешно освоил программу адаптации, то в форме «Оценка деятельности специалиста в период адаптации» делается соответствующее заключение и эта форма вкладывается в личное дело специалиста.

Если новому сотруднику необходимо продолжить адаптацию, то руководитель отдела и специалист-наставник, разрабатывают новые мероприятия, которые направлены на устранение недостатков в организации его адаптации в предшествующий адаптационный период. Таким образом, особенностью разработанной модели социально-профессиональной адаптации новых сотрудников государственной и муниципальной службы является то, что она отражает систему целей, направленных на развитие профессиональных навыков и умений специалиста государственного и муниципального управления.

В этой системе целей важным компонентом является готовность нового сотрудника к деятельности в быстро меняющемся мире, способность к самостоятельному принятию и реализации решений в своей деятельности.

Это достигается путем создания в учреждениях органов государственной и муниципальной власти максимально благоприятных и комфортных условий для всестороннего развития новых сотрудников.

Разработаем еще одну модель адаптации персонала применительно к Администрации Красноармейского муниципального района, представим обоснование целей каждого направления в предлагаемой модели, применяемые коэффициенты (таблица 6).

Таблица 6 – Модель адаптации персонала

Направление анализа и оценки.	Цель анализа	Состав изменения
1	2	3
1. Анализ персонала по категориям	Сравнить изменение численности персонала	1.1. Изменение численности персонала по категории: А – руководители; Б – главные специалисты; В – специалисты первой категории; Г – начальники отделов. 1.2. Изменение численности персонала по годам: А – 2019 год; Б – 2020 год; В – 2021 год.
2. Анализ персонала по полу, возрасту и стажу работы	Определить тенденцию изменения численности по полу, возрастной категории и стажу работы	2.1. Изменение численности персонала по полу; А – мужчины; Б – женщины. 2.2. Изменение численности персонала по возрасту; А – от 18 до 25; Б – от 26 до 45; В – от после 46. 2.3. Изменение численности персонала по стажу работы; А – до 6 месяцев; Б – от 6 месяцев до 1 года; В – от 1 года до 5 лет; Г – от 5 лет до 15 лет; Д – более 15 лет..
3. Анализ движения персонала.	Определить количество принятых и уволенных персонала	3.1. Среднесписочная численность; А – принято; Б – уволено. 3.2. Коэффициент текучести кадров.

Алгоритм использования данной модели адаптации персонала Администрации применительно к Красноармейскому муниципальному району представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Алгоритм использования модели адаптации персонала

Таким образом адаптацию нельзя рассматривать как процесс обучения новой работе. Она предполагает погружение сотрудника в новую среду, понимание им правил поведения, взаимодействие в коллективе, принятие корпоративных норм, установку отношений с коллегами и партнерами.

Процесс адаптации обоюдный: организация оценивает сотрудника, а сотрудник – организацию. На поиски подходящего специалиста, особенно высококвалифицированного, тратится много времени, поэтому каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудник как можно быстрее начал работать с максимальной эффективностью и приносить пользу.

Важно понимать, что длительность адаптации не совпадает с длительностью испытательного срока, она может занимать до четырех месяцев и более. Ускорить ее поможет разработанный план адаптации, прикрепление наставника, система тренингов и корпоративного обучения.

2.3. Анализ и рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района

Анализ системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района проведем поэтапно:

- анализ документации;
- опрос молодых специалистов и новых сотрудников;
- изучение текучести новых специалистов и затрат на введение их в должность.

На первом этапе анализа системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района были исследованы локальные нормативные акты. В ходе исследования установлено, что в Администрации отсутствуют какие-либо нормативные акты, которые бы регулировали сам процесс адаптации. Возможно, это связано с тем, что на федеральном уровне (Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [30], Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 16.12.2019) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [31] и др.) отсутствуют нормы, прямо указывающие на необходимость регулирования этого процесса в организации.

В целях получения эмпирических данных для исследования нами было проведено формализованное интервьюирование среди молодых специалистов и новых сотрудников Администрации, а также анализ сообщений руководителей структурных подразделений Администрации о процессе и проблемах адаптации персонала.

При собеседовании с руководителями структурных подразделений Администрации Красноармейского муниципального района, а также со специалистами отдела организационной и кадровой работы были выделены следующий круг проблем:

– во-первых, отсутствие централизованной системы мероприятий по адаптации персонала;

– во-вторых, необходимость разработки системы адаптации персонала как первичной, так и вторичной, а именно создание документационной базы, проработка конкретных мероприятий, работа с наставниками и т.д.

– в-третьих, совершенствование института наставничества, обучение наставников, дополнительная стимуляция обеих сторон.

Вопросы анкеты были заранее четко проработаны, однако у интервьюера (автора настоящего исследования) имелась возможность при личном контакте с респондентами несколько влиять на ход беседы, то есть прояснять непонятные моменты, принимать во внимание дополнительную информацию, рассказанную респондентами и т.д.

Необходимо отметить, что в Администрации Красноармейского муниципального района, уделяется большое внимание адаптации молодых специалистов (первичной адаптации). Однако четко проработанной программы по вторичной адаптации (новых сотрудников) не предусмотрено.

Для молодых специалистов и новых сотрудников предусматриваются мероприятия по их адаптации к условиям работы, созданию условий профессионального роста и максимального раскрытия творческого потенциала. Сотрудники отдела организационной и кадровой работы Администрации подбирают для них наставника – это может быть непосредственный руководитель молодого специалиста, либо же вышестоящий или равнозначный по должности, но более опытный сотрудник.

Наставник, под руководством сотрудника отдела организационной и кадровой работы при непосредственном участии молодого специалиста составляет план профессионального развития молодого специалиста, который распространяется на весь период закрепления за молодым работником статуса «Молодого специалиста».

Результаты ответов молодых и новых специалистов были обработаны и представлены далее в форме статистических данных. В интервью принимали участие 20 человек. Все молодые и новые специалисты проработали в должности не более года. Вопросы интервью приведены в Приложении 1.

На вопрос «Ознакомили ли вас сотрудники отдела организационной и кадровой работы при устройстве в Администрацию с нормативными правовыми актами организации?», ответы распределились следующим образом:

- 75 % респондентов были ознакомлены;
- 25 % респондентов не были ознакомлены.

Данное отклонение произошло с новыми сотрудниками вследствие того, что они имели предыдущее место работы и опыт практической деятельности в муниципальном учреждении.

Вопрос о составлении персонального плана профессионального развития, респонденты ответили следующим образом:

- 75 % респондентов был составлен персональный план профессионального развития;
- 25 % респондентов, не был составлен персональный план профессионального развития.

Речь идет об описанной в предыдущем пункте ситуации, при которой 25 % респондентов трудоустроились, будучи опытными сотрудниками муниципального учреждения.

Ответы респондентов о выполнении условий данного плана распределились следующим образом:

- 64 % респондентов считают, что запланированные в рамках их профессионального развития мероприятия реализуются в полной мере;
- 36 % респондентов считают, что продвинулись по карьерной лестнице быстрее срока заявленного в данном плане.

Вопрос о наличии наставника распределил респондентов следующим образом:

- 75 % респондентов был назначен наставник;
- 25 % респондентов – нет.

Речь так же идет об описанной в предыдущих пунктах ситуации, при которой 25 % респондентов трудоустроились, будучи опытными сотрудниками муниципального учреждения.

На вопрос: «Знакомил ли Вас наставник с коллективом сотрудников?» респонденты, у которых был назначен наставник, ответили следующим образом:

- 62 % – нет;
- 38 % – да.

На вопрос: «Знакомил ли он Вас с должностными обязанностями и распорядком дня?» 41 % респондентов ответили утвердительно, а 59 % отрицательно.

Среди трех самых значимых мероприятий, в которых принимали участие новые и молодые сотрудники Администрации были названы (рисунок 2):

- 90 % – научно-практические конференции;
- 50 % театрализованные новогодние мероприятия для сотрудников;
- 40 % – культурно-массовые мероприятия, посвященные Международному женскому дню и Празднованию Дня Победы в Великой отечественной Войне;
- 30 % – спортивно-оздоровительные мероприятия;
- 10 % – профориентационные встречи со школьниками.



Рисунок 4 – Участие молодых и новых сотрудников в значимых мероприятиях Администрации Красноармейского муниципального района

При оценке по 5-ти бальной шкале, где наивысшая оценка 5 баллов:

1) своей личной активности, как сотрудника Администрации респонденты распределились следующим образом:

- 25 % респондентов оценили свою личную активность на «5» баллов;
- 50 % респондентов оценили свою личную активность на «4» балла;
- 20 % респондентов оценили свою личную активность на «3» балла;
- 25 % респондентов оценили свою личную активность на «2» балла.

25 % наиболее активных респондентов оказались из тех новых сотрудников, которые трудоустроились, будучи опытными сотрудниками муниципального учреждения. Менее активные те, кто не так давно закончил высшее учебное заведение или среднее специальное, то есть молодые специалисты;

2) своего эмоционального состояния в период нахождения на рабочем месте, респонденты распределились следующим образом:

- 35 % респондентов оценили свое эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте на «5» баллов;

– 50 % респондентов оценили свое эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте на «4» балла;

– 10 % респондентов оценили свое эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте на «3» балла;

– 5 % респондентов оценили свое эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте на «2» балла;

3) своего физиологического состояния в период нахождения на рабочем месте, респонденты распределились следующим образом:

– 75 % респондентов оценили свое физиологическое состояние в период нахождения на рабочем месте на «5» баллов;

– 25 % респондентов оценили свое физиологическое состояние в период нахождения на рабочем месте на «4» балла;

4) санитарно-гигиенических условий на рабочем месте, респонденты распределились следующим образом:

– 25 % респондентов оценили санитарно-гигиенические условия на рабочем месте на «5» баллов;

– 55 % респондентов оценили санитарно-гигиенические условия на рабочем месте на «4» балла;

– 20 % респондентов оценили санитарно-гигиенические условия на рабочем месте на «3» балла;

5) частоты общения с наставником, респонденты распределились следующим образом:

– 35 % респондентов оценили частоту общения с наставником на «5» баллов;

– 35 % респондентов оценили частоту общения с наставником на «4» балла;

– 20 % респондентов оценили частоту общения с наставником на «3» балла;

– 10 % респондентов оценили частоту общения с наставником на «2» балла;

б) психологической атмосферы в коллективе, респонденты распределились следующим образом:

– 25 % респондентов оценили психологическую атмосферу в коллективе на «5» баллов;

– 60 % респондентов оценили психологическую атмосферу в коллективе на «4» балла;

– 15 % респондентов оценили психологическую атмосферу в коллективе на «3» балла.

На вопрос: «В данный момент Вы не пожалели о своем решении работать в Администрации?» респонденты ответили следующим образом (рисунок 3): 79 % – нет и 21% – да.

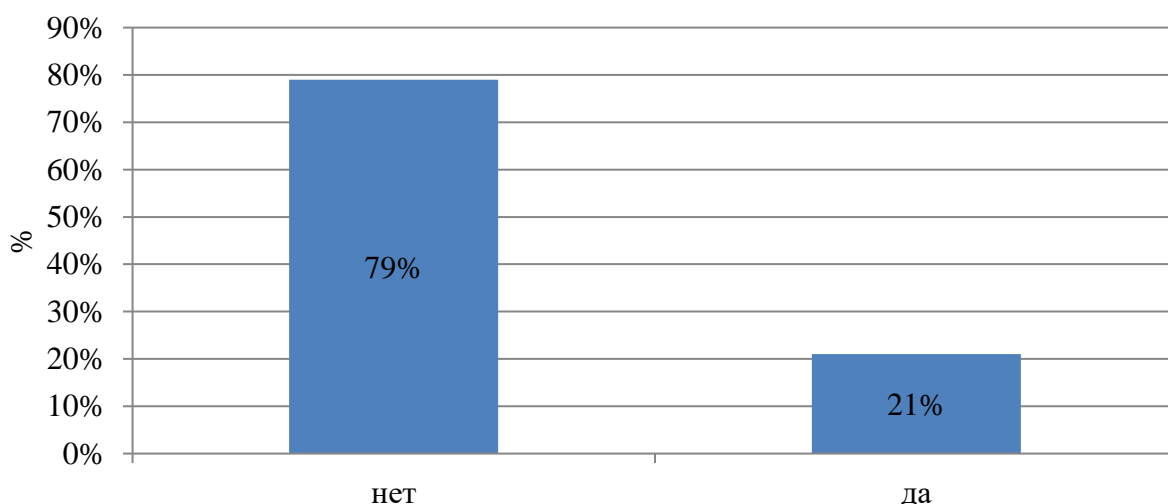


Рисунок 5 – Ответы на вопрос «В данный момент Вы не пожалели о своем решении работать в Администрации?»

В данных 21% респондентов оказались только молодые специалисты со среднем профессиональным образованием и высшем. Связывают они свою ошибку скорее с отказом от дальнейшего обучения, так как уровень знаний и компетенций с их точки зрения недостаточен для конструктивной работы.

При ответе на вопрос об участии в каких-либо конфликтах между сотрудниками Администрации, респонденты распределились так (рисунок б):

– 71 % – нет;

– 29% – да.

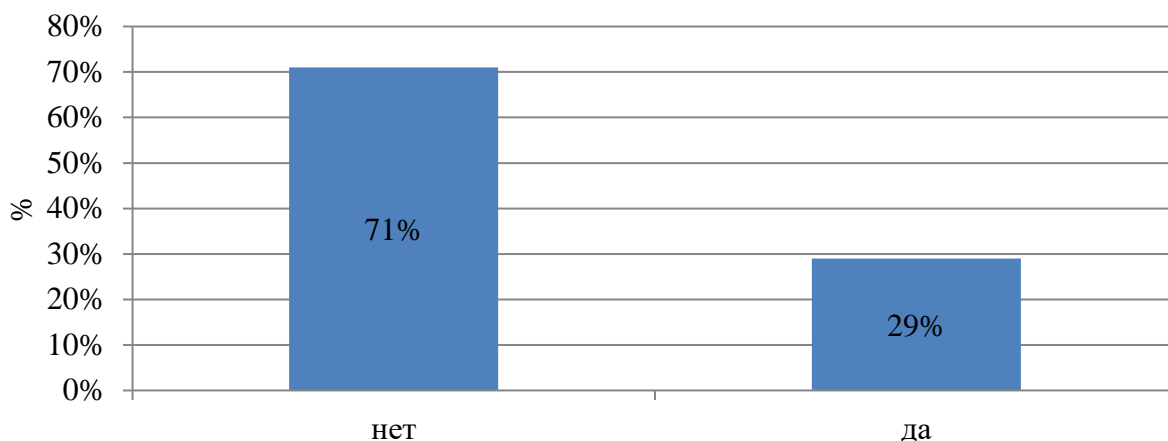


Рисунок 6 – Ответы на вопрос «Участвовали ли вы в конфликтах между сотрудниками Администрации?»

Таким образом, можно сделать вывод о наличии конфликтных взаимоотношений в коллективе Администрации, что прослеживается и при оценке психологической атмосферы.

По результатам интервьюирования среди молодых специалистов и новых сотрудников выявляются следующие основные проблемы и недоработки в адаптации персонала в Администрации:

– наставник, назначенный молодому специалисту или новому сотруднику, в половине случаев конструктивно не выполняет свои функции, часто сосредоточен только на контроле своего подопечного в части выполнения им заданий. Молодые специалисты чувствуют нехватку общения с наставником. Прослеживается нехватка знаний о том, как осуществляется наставничество. Таким образом, можно сделать заключение о том, что необходима специальная подготовка наставников;

– новые и молодые сотрудники главным образом сосредотачивают свое внимание на культурно-массовых мероприятиях проводимых Администрацией, к сожалению, не удостоились внимания и интереса те, мероприятия, которые способствуют эффективной адаптации, а именно тренинги, направленные на повышение корпоративного духа сотрудников,

спортивно-оздоровительные мероприятия, конкурс «Лучший по профессии». В данном случае, скорее всего этим мероприятиям уделяется и со стороны руководства учреждений мало внимания и не придается достаточной значимости;

– большое количество молодых специалистов не проявляют личной активности как сотрудники Администрации, данная же категория имеет сниженное эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте. Эта же категория оценила психологическую атмосферу в коллективе не достаточно благоприятной. Однако при собеседовании с руководителем отдела организационно-контрольной и кадровой работы Администрации выяснилось, что конфликты, которые происходили в коллективе, главным образом были между молодыми специалистами или с их участием. Часто поводом данных конфликтов было качество выполненных заданий. Таким образом, можно сделать вывод о том, что подготовка и мотивация молодых специалистов к эффективной профессиональной деятельности может способствовать возникновению конфликтных взаимоотношений в коллективе и снижению благоприятной оценки психологической атмосферы;

– молодые специалисты со средним профессиональным образованием и высшим считают ошибкой трудоустройство в Администрацию. Связывают это они с отказом от дальнейшего обучения, так как уровень знаний и компетенций с их точки зрения недостаточен для конструктивной работы.

На следующем этапе анализа системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района была изучена текучесть среди новых специалистов и затрат на введение их в должность.

Проанализируем движение адаптируемого персонала принятого в исследуемый год в Администрации Красноармейского муниципального района в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ движения адаптируемого персонала в Администрации Красноармейского муниципального района

№ п/п	Показатель	2019	2020	2021	Изменение 2020-2019	Изменение 2021-2020
1	Принято, чел.	5	18	18	13	0
2	Уволено, чел.	9	14	18	5	4
3	Коэффициент текучести кадров молодых и новых сотрудников (п.2/п.1)*100%	10	16	18	6	2

Коэффициент текучести кадров новых и молодых сотрудников как нельзя лучше показывает, что отток новых работников в Администрации Красноармейского муниципального района с каждым годом увеличивается. Можно сказать, что большая часть персонала не адаптируется и уходит без возможности реализовать себя на муниципальной службе. Опрос уволившихся по собственному желанию из Администрации показал, что основная причина ухода является большая нагрузка (из-за не понимания сути выполнения отдельных заданий). Как следствие проблем с выполнением задания прослеживаются напряженные отношения внутри коллектива.

Проанализируем затраты Администрации Красноармейского муниципального района на молодых и новых сотрудников в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты Администрации Красноармейского муниципального района на молодых и новых сотрудников

№ п/п	Показатель	2019	2020	2021	Изменение 2020-2019	Изменение 2021-2020
1	Затраты на найм (поиск, конкурс, оформление) на 1 работника, руб.	12000	13000	13500	1000	500
2	Затраты на наставника на 1 работника, руб.	17000	18000	19000	1000	1000
3	Итого	29000	31000	32500	2000	1500
4	Количество уволившихся	1	7	11	6	4

	сотрудников в период адаптации, руб.					
5	Расходы на персонал непрошедший адаптацию	29000	217000	357500	188000	140500

Динамика расходов на персонал непрошедший адаптацию в Администрации Красноармейского муниципального района приведена на рисунке 7.

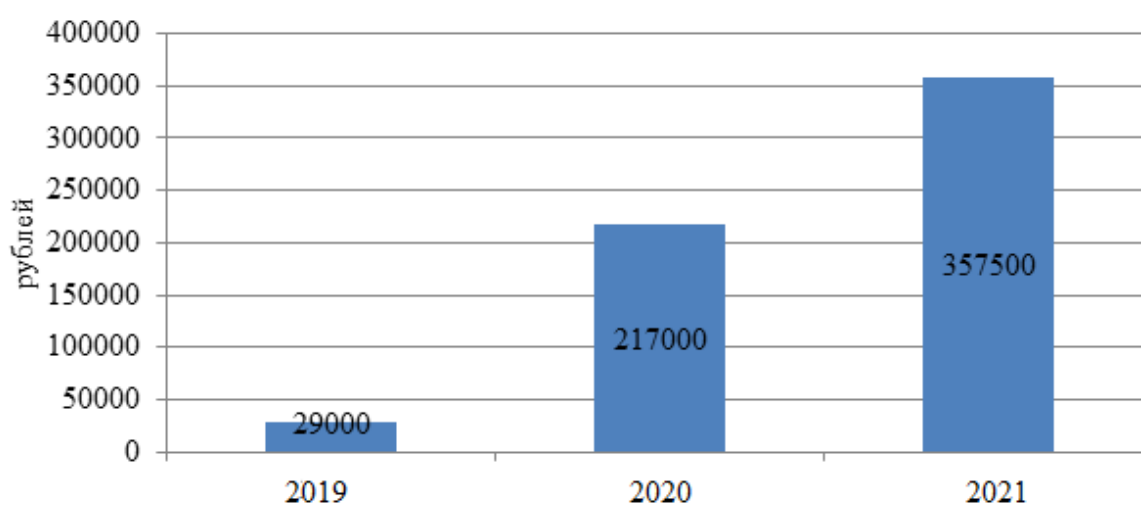


Рисунок 7 –Динамика расходов на персонал непрошедший адаптацию в Администрации Красноармейского муниципального района, рублей

Приведенная динамика расходов показывает их значительный рост в анализируемый период. В 2020 году рост составил 188 тыс. руб., а в 2021 году 140,5 тыс. руб.

Таким образом, обобщая полученные данные анализа системы управления адаптацией персонала Администрации Красноармейского муниципального района, на первый план выступают следующие проблемы:

- отсутствие четкого единого алгоритма и нормативной правовой базы системы мероприятий по адаптации персонала;
- наличие конфликтов между сотрудниками;

– отсутствие системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Для совершенствования системы управления адаптацией персонала в Администрации Красноармейского муниципального района необходимо:

– разработать положение «О методике проведения адаптации персонала и наставничества в Администрации Красноармейского муниципального района»;

– разработка справочника нового сотрудника;

– разработка системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Рассмотрим предлагаемые рекомендации подробнее.

Первая рекомендация – разработать положение «О методике проведения адаптации персонала и наставничества в Администрации Красноармейского муниципального района».

Положение должно включать:

– общие положения;

– программа адаптации;

– отчетность по программе.

Положение должно устанавливать требования к проведению процесса адаптации и оценке результативности программы адаптации вновь принятых работников Администрации. Данное положение может являться нормативным документом, и должно распространяться на все подразделения Администрации. Ответственность за соблюдение требований положения должна возлагаться на отдел организационной, контрольной и кадровой работы.

Сам процесс адаптации персонала в Администрации должен включать основные направления:

– профессиональный;

– психофизиологический;

– социально-психологический;

– организационно-правовой.

Программа адаптации должна состоять из трех этапов:

1 этап – предварительный, то есть осуществляемый на стадии приема работника. Включает знакомство с Администрацией, основными нормативно-правовыми актами, персоналом, должностными обязанностями и пр. Составляется план адаптации, определяется срок его реализации и назначается наставник. На данном этапе большая роль отводится деятельности отдела организационной, контрольной и кадровой работы, в том числе:

- осуществляет методическое руководство наставников: проводит занятия с наставниками;
- обеспечивает консультационную поддержку;
- оценивает работу наставников по результатам теоретических знаний и практическим навыкам вновь принятых работников.

2 этап – ознакомительный. На данном этапе происходит сплочение вновь принятого работника с коллективом, а также получение работником информации об Администрации в целом, о подразделении и рабочем месте, на котором он начинает работать. В соответствии с перечнем адаптационных мероприятий работник знакомится с рабочим местом, особенностями документооборота, структурой управления, правилами внутреннего распорядка, основными процедурами, льготами для работников, возможностями повышения квалификации и профессионального роста. Необходимым условием успешного выполнения своих должностных обязанностей вновь принятого работника является наличие обратной связи – предоставление новому работнику возможности задать возникшие вопросы и получить на них ответы. Для реализации ознакомительного этапа предлагаются следующие мероприятия:

- знакомство с расположением подразделений Администрации;

– совместное с наставником планирование рабочего времени (день, неделя, месяц).

3 этап – заключительный. Завершением адаптации считается самостоятельное функционирование работника, постепенное преодоление производственных и межличностных проблем. На этом этапе происходит составление личного плана работы с отражением всех направлений работы, анализ и корректировка процесса адаптации, индивидуальное сопровождение работника наставником. По окончании испытательного срока работника, руководителем подразделения подводятся итоги прохождения испытательного срока работником, и принимается решение о прохождении (не прохождении) испытания работником. Решение о прохождении (не прохождении) испытательного срока работником должно быть принято не позднее 3 дней до окончания испытательного срока работника, о чем уведомляют работника в письменной форме.

После завершения программы адаптации, участники программы предоставляют в отдел организационной, контрольной и кадровой работы необходимые для формирования отчетности документы на бумажных носителях:

- копию перечня адаптационных мероприятий;
- копию результатов испытания;
- копию итогового заключения о процессе адаптации (на основании критериев результатов работы по адаптации) подписанного руководителем подразделения.

Критерии результатов работы по адаптации:

- эффективность трудовой деятельности, выполнение должностных обязанностей;
- активность участия работника в деятельности структурного подразделения, Администрации;
- трудовая активность;

- соответствие поведения личности социальным нормам;
- удовлетворенность работника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Оформленные документы по продолжению трудовых отношений (трудовой договор, дополнительное соглашение по оплате труда работника, приказ о приёме на работу) или письменный отказ о не прохождении работником испытания отделом организационной, контрольной и кадровой работы передаются в Администрацию для дальнейшего согласования и принятия решения о продолжении трудовых отношений с работником.

Вторая рекомендация – разработка и внедрение «Справочника нового сотрудника Администрации Красноармейского муниципального района».

Появление в организации нового сотрудника – это момент, когда к нему поступает большое количество новой информации, и задача отдела организационной, контрольной и кадровой работы сделать все возможное для того, чтобы помочь сотруднику систематизировать имеющиеся данные, разобраться в них, понять, что к чему. Один из возможных инструментов – справочник нового сотрудника.

Справочник должен быть краткий, емкий, понятный.

Проект справочника нового сотрудника Администрации Красноармейского муниципального района представлен в Приложении 2.

Разработанный справочник следует предлагать сотруднику отделом муниципальной службы и кадров для ознакомления всем новым сотрудникам Администрации в первый рабочий день.

Справочник поможет совершенствовать и повысить процесс адаптации новых сотрудников. Результатом внедрения данного направления будет повышение адаптации новых сотрудников в коллективе, так как сотрудники будут знать основные правила поведения, нормы организационной культуры и т.д.

Третья рекомендация – разработка системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Подготовка наставников – это уже не просто вопрос преемственности кадров, это вопрос выживания организации. Отсюда и подход к наставничеству как к треугольнику: наставник, наставляемый и адаптивная среда организации. Рассмотрим наставничество с этих сторон.

Со стороны наставника – это помощь и мотивация со встречной самомотивацией.

Со стороны обучающегося – ускоренный вход и карьерный рост вместе с финансовым ростом (премии, надбавки).

Со стороны руководителя – необходимость четкого юридического и организационного оформления и получение долгосрочного экономического эффекта для организации.

Наставничество быстро не делается. Оно включает в себя адаптацию на рабочем месте, но ей не ограничивается. Оно закрепляется во внутренних нормативных актах, рабочих и должностных инструкциях в соответствии с квалификационными требованиями. Наставничество должно измеряться системой мониторинга. У наставников очень большая совместная работа с кадрами, потому что нужно снять со стажера базу текущего состояния. Нужно создать портрет идеального работника, к которому надо стремиться. Это делается как минимум по следующим направлениям:

- умение работать и саморазвиваться в соответствии с требованиями развития организации;
- умение совершенствовать свою работу и выдавать предложения по совершенствованию деятельности организации;
- быть профессионалом в тех технологиях и инструментах, которыми сейчас человек пользуется в организации;
- знать оборудование, на котором работаешь, и уметь его обслуживать;

– уметь действовать в условиях инцидентов. Понимание последствий твоих действий на всю технологическую цепочку и умение этими последствиями управлять.

Процесс обучения наставником должен быть организован в виде совместной деятельности наставника и ученика на всех этапах и его результат во многом определяется сопутствующими факторами: время общения; организация рабочего места; участие коллектива.

Функциональная грамотность и компетентность работника являются основной целью Администрации. Однако они не приводят к продуктивным результатам без ценностных ориентиров, духовной составляющей корпоративной культуры. Это и есть основная задача наставничества.

Администрации нужны специалисты, разбирающиеся во всем комплексе вопросов. При наличии внутренней мотивации у всех сторон, встает только один вопрос – готов ли наставник принять вызов времени? Андрагогика (наука об обучении взрослых) говорит, что для этого достаточно обладать всего четырьмя блоками компетенций:

- предметно-профессиональными;
- организационно-методическими;
- социально-психологическими;
- личностными.

Первые и последний блоки компетенций, как правило, уже сформированы у наставника и являются базовыми при его назначении. А вот методические и психологические компетенции являются для наставника новыми, не привнесенными из опыта профессиональной деятельности и жизненного опыта. Именно на их приобретение и направлены тренинги и учебные программы. Рассмотрим три основные навыка.

Важный навык наставника – это умение донести знания так, чтобы они были максимально усвоены учеником. Пирамида запоминания говорит, что взрослые запоминают только половину из того, что видят и слышат и 90% из того что делают и проговаривают. Поэтому недостаточно наставлять по

принципу «делай как я». Первым делом надо самому наставнику научиться объяснять ученику не только порядок, но и смысл действий, результат последствий неправильных действий. А потом научить подопечного тому же – делать и пояснять наставнику, что делает. А для этого наставнику надо разучиться быть профессионалом. Основная проблема, с которой постоянно сталкиваются – это профессиональная детализация при описании своих действий. Наставник интуитивно стремится донести до ученика все детали и нюансы процесса, упуская из вида, что наставляемый просто не понимает куда эти детали пристроить. Для него очевидность не очевидна. Ему надо для начала погрузиться в суть. Для этого существуют методики, основанные на принципах системного анализа.

Следующим вопросом становится преодоление коммуникационных фильтров. Молодое поколение не воспринимает большую часть посылов как значимые для себя. Для них требуется специальная мотивация, закреплённая как на вербальном, так и на невербальном уровне. Основным воздействующим фактором на них является не логика, а групповая динамика. Наставнику необходимо знать основные динамические архетипы и их применение в управлении, современные методики управления через конфликт и игровые технологии.

Последний вопрос – обратная связь и рефлексия. Обратная связь должна содержать оценку действий ученика. Рефлексия закрепляет корпоративную культуру и является важным навыком наставника. И здесь важно, чтобы система контроля достигнутых результатов не превратила творческий труд наставника в бюрократическую рутину. Как говорит теория мотивации, контроль должен разгонять лень, но не вгонять в стресс.

Наставниками не рождаются. Наставниками становятся. Наставничество как форма адаптации является достаточно востребованной. В связи с этим для их мотивирования нужно создать систему стимулов. Это могут быть как материальные (доплата к заработной плате), так и

нематериальные (дополнительный выходной, бесплатное питание и др.) мотивы.

Все перечисленные рекомендации были разработаны с учетом выявленных проблем и направлены на:

- формирование корпоративного духа, сплоченности коллектива;
- более качественной и быстрой адаптации новых работников к условиям работы;
- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- процесс адаптации будет улучшен в результате внедрения справочника.

В стоимость рекомендаций включены расходы на изготовление справочника и стимулирование наставников – 50000 руб.

Произвести детализированную оценку изменения основных показателей крайне затруднительно в виду специфичности и сложности рассматриваемых рекомендаций, поэтому был проведен опрос среди сотрудников и руководителей (15 чел.) Администрации Красноармейского муниципального района, с целью определить эффекта от внедрения новых рекомендаций и их влияния на проблемные стороны. Сотрудникам был задан один вопрос «Как измениться число уволившихся молодых и новых сотрудников после внедрения предлагаемых рекомендаций?». В результате опроса было установлено, что число уволившихся новых сотрудников после внедрения предлагаемых рекомендаций будет сокращаться вдвое ежегодно (минимальный вариант).

Приведенные данные позволяют выявить результативность затрат Администрации на адаптацию персонала в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты Администрации Красноармейского муниципального района на молодых и новых сотрудников

№ п/п	Показатель	2021	План	Изменение
1	2	3	4	4-3
1	Затраты на найм (поиск, конкурс, оформление)	13500	13500	-

	на 1 работника, руб.			
2	Затраты на наставника на 1 работника, руб.	19000	19000	-
3	Итого	32500	32500	-
4	Количество уволившихся сотрудников в период адаптации	11	6	-5
5	Расходы на персонал не прошедший адаптацию	357500	195000	-162500

Динамика расходов на персонал непрошедший адаптацию в Администрации Красноармейского муниципального района приведена на рисунке 8.

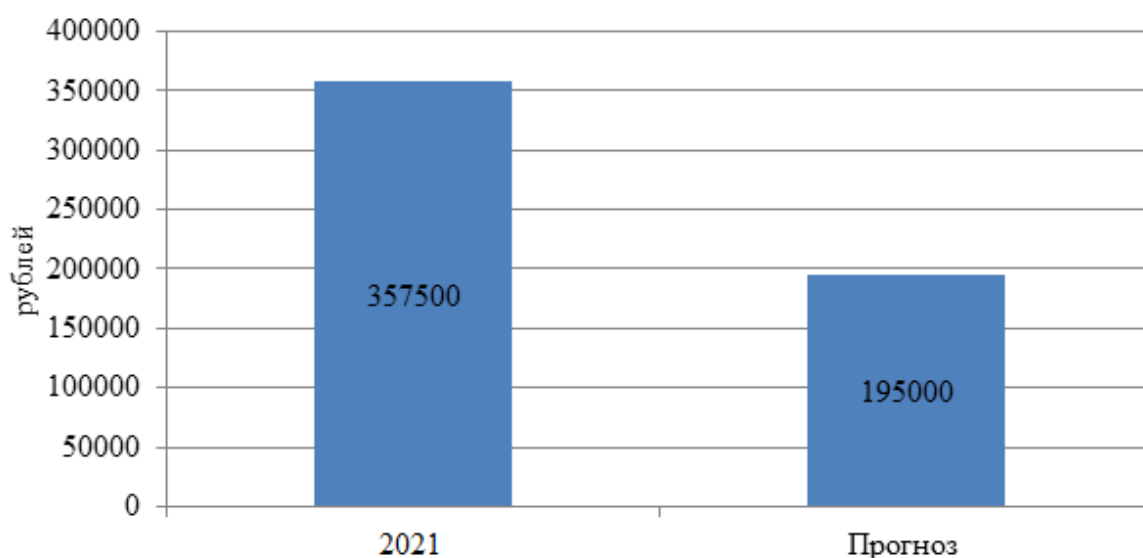


Рисунок 8 – Динамика расходов на персонал непрошедший адаптацию в Администрации Красноармейского муниципального района в прогнозный период, рублей

Приведенная динамика расходов показывает их значительный спад в анализируемый период. В прогнозный период снижение расходов на персонал непрошедший адаптацию в Администрации Красноармейского муниципального района составило 162500 руб. Это происходит за счет того, что персонал адаптационный период переносит намного легче (новый сотрудник четко знает структуру Администрации, свое место в ней, свои обязанности, а также правила поведения в разных ситуациях, чувствует помощь наставника). Если вычесть расходы Администрации на реализацию рекомендаций то эффект составит 122500 руб. Данная динамика показывает,

что предлагаемая система управления адаптацией является более эффективной и менее затратной.

Выводы по второй главе

Анализ и совершенствование системы управления адаптацией были проведены на примере Администрации Красноармейского муниципального района. Администрация является органом местного самоуправления. Исследование ее общей характеристики показало, что она нацелена на выполнение полномочий по управлению основными сферами жизни муниципального района. В штате Администрации трудятся преимущественно женщины от 26 до 45 лет со стажем работы от пяти до пятнадцати лет с высшим образованием. В последние годы наблюдается рост текучести кадров из-за большой нагрузки и низкой оплаты труда.

Проведенный анализ системы управления адаптацией персонала Администрации Красноармейского муниципального района позволил выявить ряд проблем:

- отсутствие четкого единого алгоритма и нормативной правовой базы системы мероприятий по адаптации персонала;
- необходима разработка системы дополнительного обучения в период адаптации персонала как первичной, так и вторичной, в целях выработки профессиональных навыков;
- наличие конфликтов между сотрудниками;
- отсутствие системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Для их решения было предложено:

- разработать положение «О методике проведения адаптации персонала и наставничества в Администрации Красноармейского муниципального района»;
- разработка справочника нового сотрудника;

– разработка системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Представленная модель адаптации персонала помогает четко определить ряд направлений по которым происходит изменение численности персонала в Администрации Красноармейского муниципального района.

Предварительная оценка экономической эффективности показала, что число уволившихся новых сотрудников будет сокращаться вдвое ежегодно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе проведено исследование теоретических основ системы управления адаптацией персонала организации. Изучен понятийный аппарат, раскрыта система адаптации, а также специфика системы управления адаптацией персонала в современной организации.

Под адаптацией персонала в исследовании предложено рассматривать процесс приспособления персонала к условиям трудовой деятельности, коллективу, и функционирования предприятия в целом, результатом которого становится рост производительности труда нового сотрудника.

Выявлена сущность адаптации персонала в организации, которая состоит в максимально быстром и эффективном вовлечении сотрудника в рабочий процесс, освоение в новом коллективе и его становление как хорошего специалиста. Целевыми установками адаптации персонала стали уменьшение начальных материальных затрат, уменьшение текучести кадров, формирование положительного отношения к трудовой деятельности в организации. Установлено, что основными видами адаптации являются психофизиологическая, социально-психологическая, организационная или профессиональная.

Установлено, что специфика системы управления адаптацией персонала в современной организации во многом связана с разработкой и реализацией программы адаптации, а также в правильном выделении критериев эффективности (для дальнейшей оценки проводимой работы).

Во второй главе проведен анализ системы управления адаптацией персонала на примере Администрации Красноармейского муниципального района. Деятельность Администрации нацелена на выполнение полномочий по управлению основными сферами жизни муниципального района. В штате Администрации трудятся преимущественно женщины от 26 до 45 лет со стажем работы от пяти до пятнадцати лет с высшим образованием. В

последние годы наблюдается рост текучести кадров из-за большой нагрузки и низкой оплаты труда.

Проведенный анализ системы управления адаптацией персонала Администрации Красноармейского муниципального района позволил выявить ряд проблем:

- отсутствие четкого единого алгоритма и нормативной правовой базы системы мероприятий по адаптации персонала;
- необходима разработка системы дополнительного обучения в период адаптации персонала как первичной, так и вторичной, в целях выработки профессиональных навыков;
- наличие конфликтов между сотрудниками;
- отсутствие системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Для их решения было предложено:

- разработать положение «О методике проведения адаптации персонала и наставничества в Администрации Красноармейского муниципального района»;
- разработка справочника нового сотрудника;
- разработка системы подготовки наставников и создание системы стимулирования наставнической деятельности.

Представленная модель адаптации персонала помогает четко определить ряд направлений по которым происходит изменение численности персонала в Администрации Красноармейского муниципального района.

Предварительная оценка экономической эффективности показала, что число уволившихся новых сотрудников будет сокращаться вдвое ежегодно. Что приведет к снижению расходов на персонал непрошедший адаптацию (здесь имеются ввиду затраты на найм и оплату труда наставника в том случае если новый сотрудник увольняется в период адаптации) в прогнозный период на 162500 руб. Если вычесть расходы Администрации на реализацию рекомендаций (50000 руб.) то эффект составит 122500 руб.

Таким образом, правильно спланированная система управления адаптацией персонала в современной организации (составление программы, участие наставников, своевременная оценка и контроль) позволят организации минимизировать потери, связанные с персоналом, а также утвердить репутацию среди персонала (как потенциального, так и находящегося в штате) как персонализированную организацию, ориентированную на долгосрочное сотрудничество.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Айзенк, Г.Ю. Структура личности [Текст] / Г.Ю. Айзенк. – М.: Юрайт, 2016. – 463 с.
2. Алексиевский, А.А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: критерии и факторы влияния [Текст] / А.А. Алексиевский // Кадровая работа, 2017. – № 4. – С. 47 – 50.
3. Андреева, И.Г. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента [Текст] / И.Г. Андреева. – М.: Альпина Бук, 2015. – 331 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2018. – 400 с.
5. Бурова, Ю.А. Проблемы эффективной адаптации персонала и инновационные пути их решения [Текст] / Ю.А. Бурова, Е.В. Поворина // Материалы ивановских чтений. – 2018. – №1–1 (18). – С. 146–153.
6. Ванюшина, Н.П. Современное состояние системы адаптации персонала в государственных и муниципальных учреждениях [Текст] / Н.П. Ванюшина // Прикладная психология и педагогика. – 2019. – № 4 // <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/34024/view>.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ТК Проспект, 2018. – 420 с.
8. Волкова, И.А. Формирование процесса управления текучестью кадров организации [Текст] / И.А. Волкова, И.В. Мерзлякова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №5. – С. 141–152.
9. Галкина, А.Б. Адаптация персонала как фактор эффективной деятельности компании [Текст] / А.Б. Галкина // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2016. – № 33. – С. 138–141.
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2015. – 500 с.
11. Камкова, О.В. Проблема адаптации молодых специалистов в

различных сферах профессиональной деятельности [Текст] / О.В. Камкова // Консультант директора. – 2016. – № 11. – С. 82 - 84.

12. Каратеева, А.Г. Адаптация персонала в современной науке: виды, цели, задачи процесса [Текст] / А.Г. Каратеева // Грань науки: сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции. – Таганрог, 2016. – С. 6-7.

13. Королев, И.В. Особенности адаптации нового сотрудника в современных организациях [Текст] / И.В. Королев // Сборник статей IV научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА - Российского технологического университета (секция «современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами»). – Москва, 2019. – С. 48-52.

14. Кузьминов, А.В. Управление персоналом организации [Текст]: метод. пособие / А.В. Кузьминов. – Симферополь: АНО «ООВО» «Университет экономики и управления», 2019. – 136 с.

15. Ламскова, О.М. Система адаптации персонала в организации [Текст] / О.М. Ламскова // Экономика и социум. – 2017. – № 3. – С. 57-59.

16. Лобода, Д. Механизмы адаптации персонала в современных организациях [Текст] / Д. Лобода // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков. – 2019. – С. 140-142.

17. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2017. – 216 с.

18. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.

19. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 360 с.

20. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.

Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2016. – 513 с.

21. Официальный сайт администрации Красноармейского муниципального района [Электронный ресурс] // <https://krasnoarmeyska.ru>

22. Письменный, К.А. Факторы, влияющие на построение эффективной системы адаптации персонала [Электронный ресурс] / К.А. Письменный / <https://elibrary.ru/item.asp?id=38233474>.

23. Постановление Главы Красноармейского муниципального района от 25 апреля 2006 г. № 103 «Об утверждении Положения об Администрации Красноармейского муниципального района [Текст] <https://base.garant.ru/8772587/>.

24. Программа адаптации: Как в российских компаниях встречают новичков [Электронный ресурс] // <https://hr-portal.ru/article/programma-adaptacii-kak-v-rossiyskih-kompaniyah-vstrechayut-novichkov>.

25. Салажиева, А.Ш. Роль адаптации персонала в эффективном функционировании современной организации [Текст]/ А.Ш. Салажиева, В.В. Стрельникова // Научный альманах. – 2019. – № 11-2. – С. 208-210.

26. Самародских, Т. Как организовать адаптацию персонала [Электронный ресурс] / Т. Самародских // <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fclubtk.ru%2Fkak-organizovat-adaptatsiyu-personala>.

27. Сиротенко, О.Ю. Особенности оценки эффективности программы адаптации персонала на предприятии [Текст] / О.Ю. Сиротенко// Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования. Предпринимательство и инновации: путь к синергии Электронный сборник статей по материалам XXXII студенческой международной научно-практической конференции. Спецвыпуск. – 2017. – С. 135-137.

28. Скакалина, Л.С. Особенности адаптационных программ в российских и зарубежных организациях [Текст] / Л.С. Скакалина // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. – 2019. – № 11. – С. 154-161.

29. Устав Красноармейского муниципального района Челябинской области от 21 июня 2005 года № 49 [Электронный ресурс] // <https://krasnoarmeyka.ru/deputatskii-korpus/soviet-deputatov-krasnoarmeiskogo-municipalnogo-raiona/normativnye-dokumenty/Ustav.doc/view>.

30. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

31. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 16.12.2019) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.

32. Хасанова, Г.Б. Педагогические основы управления развитием персонала [Текст]: учебное пособие / Г.Б. Хасанова. – Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет, 2018. – 240 с.

33. Целютина, Т.В. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса [Текст] / Т.В. Целютина, Е.Ю. Муравлева // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 5 (35). – С. 39–42.

34. Целютина, Т.В. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров [Текст] / Т.В. Целютина, Ю.П. Литвин // Интеграция наук. – 2019. – № 1. – С. 215-218.

35. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала [Текст]: учебник / А.М. Чернопятов. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

36. Черепнин, И.А. Теоретико-методологический инструментарий мотивации и удержания сотрудников в организации [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Столица науки». – 2019. – № 1 // <http://scientific-capital.ru/downloads/journal/may2019/23052019.pdf>.

37. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала [Текст]: учебник / А.М. Чернопятов. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

38. Чунина, М.Е. Совершенствование системы адаптации персонала

работников организации [Текст] / М.Е. Чунина, А.И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2019. – № 1. – С. 54-69.

39. Шарапова, В.М. Мониторинг системы адаптации персонала предприятия [Текст] / В.М. Шарапова, Ю.В. Шарапов, К.С. Юченкова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIX междунар. науч.-практ. конф. № 3(57). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 97-102.

40. Шевцова, М.В. Новые подходы к адаптации молодых специалистов [Текст] / М.В. Шевцова // Экономика и социум. – 2019. – № 6. – С. 27-36.

41. Ганихина Д.Ю. Наставничество в системе адаптации и обучения новых сотрудников. // Справочник по управлению персоналом. 2009. №5.

42. Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука, 2008.

43. Токарева Д. А. «Элементы системы управления адаптации персонала в организации» [Текст] / Д. А. Токарева, Ю. В. Лысенко // Лучшие научные исследования 2021: сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение» - 2021. – С. 45-48.

44. Токарева Д. А. «Адаптация персонала в организации: понятие, сущность и виды» [Текст] / Д. А. Токарева, Ю. В. Лысенко // Молодой ученый: сборник статей IV Международного научно-исследовательского конкурса – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение» - 2021. – С. 158-160.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Вопросы для интервью молодых и новых специалистов Администрации Красноармейского муниципального района

1) Ознакомлены ли вы сотрудниками отдела организационной и кадровой работы при устройстве в Администрацию с нормативными правовыми актами организации деятельности?

2) Был ли составлен персональный план профессионального развития?

3) Был ли у вас наставник?

4) Знакомил ли Вас наставник с коллективом сотрудников?

5) Знакомил ли он Вас с должностными обязанностями и распорядком дня?

6) Значимые мероприятия, в которых принимали участие новые и молодые сотрудники Администрации.

7) Оцените по 5-бальной шкале:

– свою личную активность, как сотрудника Администрации;

– свое эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте;

– свое физиологическое состояние в период нахождения на рабочем месте;

– санитарно-гигиенические условия на рабочем месте;

– частоту общения с наставником;

– психологическую атмосферу в коллективе.

8) В данный момент Вы не пожалели о своем решении работать в Администрации?

9) Участвовали ли вы в конфликтах между сотрудниками Администрации?



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**СПРАВОЧНИК СОТРУДНИКА АДМИНИСТРАЦИИ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА**



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

«Удача следует за тем, кто вкладывает в работу душу и сердце»

Сенека

Уважаемый коллега!

От имени всего нашего коллектива поздравляю Вас с выходом на работу в Администрацию Красноармейского муниципального района. Вы начинаете трудовую деятельность в исполнительно-распорядительном органе муниципального района и наделяетесь Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Челябинской области. Мы надеемся, что Вы внесете свой вклад в развитие и будете гордиться тем, что являетесь сотрудником Администрации. Для достижения результата от каждого сотрудника требуется высокая дисциплина, командная работа, и, конечно, творческий подход к делу. В свою очередь, мы приложим все усилия, чтобы работа была для Вас интересна и способствовала Вашему профессиональному росту.

С наилучшими пожеланиями в достижении поставленных целей,
Глава Красноармейского муниципального района С.Ю. Сергеев



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Содержание

Начало работы	79
Об Администрации	80
Правила служебного поведения	84
Организационная культура	85
Контактная информация	87



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Начало работы

Ваша работа в Администрации начинается с официального оформления необходимого пакета документов.

В первый рабочий день непосредственный руководитель или куратор (наставник) ознакомит Вас с задачами, касающимися Вашей должности и особенностями работы, а также выдаст задание на испытательный срок.

Первые месяцы работы рассматриваются как испытательный срок. По истечении данного срока руководитель проведет оценку эффективности работы сотрудника и примет решение о прохождении или не прохождении испытания. Испытательный срок может быть сокращен по инициативе непосредственного руководителя.

Требования отдела организационной и кадровой работы

Уважаемый сотрудник! Убедительно просим Вас в обязательном порядке подавать информацию в отдел в следующих случаях:

- изменение ФИО,
- смена паспортных данных и места жительства,
- смена контактной информации,
- рождение детей,
- постановка на учет в государственные органы (ИНН, воинский учет, регистрация и др.).

В случае не своевременного предоставления перечисленной информации вся ответственность ложится на самого сотрудника.



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Об Администрации

Администрация Красноармейского муниципального района является постоянно действующим исполнительно-распорядительным органом муниципального района и наделяется Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Челябинской области.

Администрация муниципального района осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом, решениями Собрания депутатов.

Администрация муниципального района в пределах своей компетенции осуществляет следующие полномочия:

- 1) составляет проект бюджета муниципального района, исполняет бюджет муниципального района, составляет отчет об исполнении бюджета муниципального района;
- 2) разрабатывает и вносит на утверждение Собранием депутатов проекты планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального района;
- 3) реализует, утвержденные Собранием депутатов, планы и программы комплексного социально-экономического развития муниципального района;

4) осуществляет подготовку и обеспечивает исполнение решений Собрания депутатов о приватизации муниципального имущества;

5) координирует деятельность муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений по реализации планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального района;

6) назначает на должность и освобождает от должности руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений, применяет к ним меры поощрения, привлекает к дисциплинарной и материальной ответственности;

7) осуществляет сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального района, и представляет указанные данные органам государственной власти в порядке, установленном Правительством РФ;

8) в порядке, установленном законодательством, Уставом и решениями Собрания депутатов самостоятельно и (или) через отраслевые (функциональные) органы администрации осуществляет права собственника в отношении имущества, находящегося в муниципальной собственности;

9) от имени муниципального района создает, реорганизует и ликвидирует муниципальные предприятия и учреждения;

10) в порядке, установленном законодательством РФ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, Уставом и решениями Собрания депутатов, осуществляет закупки товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;

11) обеспечивает официальное опубликование (обнародование) постановлений администрации муниципального района, затрагивающих права, свободы и обязанности человека и гражданина, иной официальной информации о деятельности администрации;

12) создает условия для предоставления транспортных услуг населению и организует транспортное обслуживание населения в границах муниципального района;

13) организует в границах муниципального района электро-, тепло-, газо- и водоснабжение населения, водоотведение, снабжение населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации и др.

Администрация Красноармейского муниципального района осуществляет иные полномочия, установленные федеральными законами, законами Челябинской области, Уставом, решениями Собрания депутатов.

Структура администрации муниципального района утверждается решением Собрания депутатов по представлению главы муниципального района:



В структуру администрации муниципального района входят отраслевые (функциональные) и территориальные органы администрации муниципального района, которые наделены правами юридического лица. Основаниями для государственной регистрации органов местной администрации в качестве юридических лиц являются решение Собрания

депутатов об учреждении соответствующего органа в форме муниципального казенного учреждения и утверждение положения о нем Собранием депутатов городского округа по представлению главы муниципального района. Руководители органов муниципального района назначаются на должности главой муниципального района. Руководитель финансового органа администрации муниципального района назначается на должность из числа лиц, отвечающих квалификационным требованиям, установленным Правительством Российской Федерации. Руководители органов администрации муниципального района по вопросам, отнесенным к их полномочиям, издают приказы.

Основными структурными подразделениями Администрации Красноармейского муниципального района являются:

- отдел архитектуры и градостроительства;
- отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций;
- отдел ЗАГС;
- архивный отдел;
- отдел жизнеобеспечения;
- управление строительства и инженерной инфраструктуры;
- управление культуры;
- управление финансового контроля и статистики;
- отдел по делам молодежи;
- отдел по социально-правовой защите несовершеннолетних;
- комитет управления имущественных и земельных отношений;
- управление образования;
- отдел по мобилизационной работе;
- управление экономического прогнозирования;
- управление социальной защиты населения;
- финансовое управление;
- отдел организационной и кадровой работы;
- отдел бухгалтерского учета и отчетности;

- отдел информатизации и технической защиты информации;
- отдел муниципального заказа;
- служба ЕДДС и 112;
- общий отдел;
- управление делами;
- юридический отдел.

Управлением персоналом Администрации Красноармейского муниципального района осуществляет отдел организационной и кадровой работы.



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Правила служебного поведения

В служебном поведении сотруднику необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

В служебном поведении сотрудник воздерживается от:

1) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

2) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

3) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

4) курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

Сотрудники призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом. Сотруднику рекомендуется быть вежливым,

доброжелательным, корректным, внимательным и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами. Внешний вид сотрудника при исполнении им должностных (служебных) обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважительному отношению граждан к муниципальным органам, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Организационная культура

Ценности. Посвящая себя благим делам и руководствуясь самыми высокими моральными принципами, Администрация видит ценности в бескомпромиссной порядочности, честности, справедливости, взаимном уважении, открытости, взаимовыручке, доверии, справедливой отдаче и безопасности.

Команда. В Администрации работают профессионалы своего дела, сплоченный коллектив единомышленников, способный решать задачи любой сложности. В связи с огромными объемами работы, профессиональные кадры для Администрации очень важны. Мы по праву гордимся персоналом Администрации и строим свои планы, опираясь на людей, на их профессиональные качества, навыки и умения. Все результаты деятельности Администрации определяются людьми. Работа на общий результат, командный стиль – это прижившиеся методики.

Администрация гарантирует сотрудникам:

- стабильное вознаграждение за выполнение должностных обязанностей;
- социальная защищенность и соблюдение норм ТК РФ;
- возможность карьерного продвижения;
- дружный коллектив;
- благоприятные условия труда;
- проведение развлекательно-оздоровительных мероприятий;

- уважительное отношение со стороны руководителей;
- повышение профессиональной квалификации и обучение.

Что Администрация ожидает от сотрудников.

Главная ответственность каждого сотрудника состоит в том, чтобы хорошо знать свои должностные обязанности, а также процедуры, стандарты и правила, принятые в Администрации и выполнять их качественно и с энтузиазмом.

Мы ожидаем, что Вы будете сотрудничать с руководителями, с Вашими коллегами по работе, и будете создавать взаимоотношения в коллективе на основе уважения, доброжелательности друг к другу и преданности.

Мы ждем от Вас самостоятельности в решении проблем, которые находятся в пределах Вашей компетентности.

Мы ждем, что Вы будете заинтересованы развиваться вместе: добиваться решения сложных задач и идти командой к единой цели. Также важно не быть безразличным к своей работе, а проявлять инициативу и вносить предложения по улучшению работы своего подразделения и Администрации в целом.

Мы ожидаем, что Вы будете оказывать всестороннюю помощь своим коллегам в случае необходимости.

Для повышения корпоративного духа и сплоченности коллектива в Администрации ежегодно проводятся конкурсы, в которых Мы надеемся, Вы примите активное участие:

- лучший муниципальный служащий;
- лучший отдел Администрации;
- лучший руководитель отдела Администрации.



**АДМИНИСТРАЦИЯ
КРАСНОАРМЕЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Контактная информация

Администрация Красноармейского муниципального района Челябинской области

Телефон: (35150) 5-54-95

Сергеев Сергей Юрьевич

Глава района

Телефон: (35150) 5-50-60

Сакулин Юрий Александрович

Первый Заместитель Главы района, руководитель аппарата

Телефон: (35150) 5-52-60

Кундиус Евгений Юрьевич

Заместитель Главы района по ЖКХ и строительству

Телефон: (35150) 5-50-92

Дмитриева Светлана Викторовна

Заместитель Главы района, начальник финансового управления

Телефон: (35150) 5-51-88