Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«___» _____2018 г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПОМОЩНИКОВ ДЕПУТАТОВ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1401 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ /Е.А. Резанович
«___» _____ 2018 г.

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ– 583
_____/ И.В. Бархатов
«___» __2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«___» _____2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Сущность адаптации персонала..... 4

1.2 Управление процессом адаптации государственных служащих..... 15

1.3 Российский и международный опыт адаптации персонала…… 36

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗСО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Характеристика учреждения..... 45

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЗСО.....…… 56

2.3 Кадровый аудит ЗСО Челябинской области..……..... 63

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПОМОЩНИКОВ ДЕПУТАТОВ ЗСО

3.1 Анализ актуального состояния подсистемы адаптации помощников депутатов ЗСО .....….. 71

3.2 Проект усовершенствования системы адаптации помощников депутатов ЗСО …..……..... 73

3.3 Детализация работ по реализации проекта усовершенствования системы адаптации помощников депутатов ЗСО Челябинской области ….. 83

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 98

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…… 99

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А Диаграмма Ганта.....…. 104

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Положение об адаптации.....…… 105

ВВЕДЕНИЕ

Появление новых сотрудников, как правило, замедляет темпы деятельности УЧРЕЖДЕНИЯ, поскольку новый сотрудник имеет свой профессиональный опыт, определенный взгляд на результаты работы, а также имеет свои цели и ценности, которые могут расходиться с принятыми на предприятии. Следовательно, актуальна проблема их адаптации в компании.

Трудовая адаптация персонала в организации – важнейший компонент в системе управления персоналом. Именно адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством, что призвано способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса трудовой адаптации персонала.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

– описать сущность процесса адаптации персонала;

– выделить особенности процесса адаптации персонала в отрасли;

– провести анализ зарубежного опыта адаптации персонала;

– проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ЗСО;

– провести кадровый аудит организации;

– осуществить анализ процесса адаптации персонала;

– разработать предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала;

– произвести расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала.

Объект исследования – персонал ЗСО Челябинской области.

Предмет исследования –адаптация помощников депутатов ЗСО Челябинской области.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Сущность процесса адаптации персонала

Термин «адаптация», заимствованный из биологии, означает приспособление к окружающей среде. *Адаптация социальная* – это вид взаимодействия отдельного индивида или социальной группы с окружающей средой, в процессе которого согласовываются требования и ожидания взаимодействующих сторон [2].

Социальная адаптация в современной социологии рассматривается как процесс установления равновесия между социальными требованиями и поведением индивидов путем уступок последних [3].

Трудовая адаптация, как разновидность социальной, представляет собой взаимодействие работника с новой трудовой ситуацией, в процессе которого согласовываются требования и ожидания участников [2].

Трудовая адаптация делится на первичную и вторичную. При первичной адаптации молодой специалист только начинает свою трудовую карьеру и впервые сталкивается с трудовой ситуацией. При вторичной - работник меняет рабочее место без смены или со сменой профессии, или когда существенно изменяется трудовая ситуация (условия труда, технологии, трудовые отношения и т. д.).

При приеме на работу, новичок становится участником отношений, которые существуют внутри организации. За ним сразу закрепляется одна из ролей (работник, коллега, подчиненный, руководитель и т.п.). Естественно, для каждой роли существует определенный набор требований, норм, правил поведения. Может быть, что человек включается сразу в несколько позиций.

При поступлении на работу в организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. Следовательно, сотрудник начинает предъявлять определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации будет успешным тогда, когда нормы и ценности коллектива являются или становятся

нормами и ценностями отдельного сотрудника. В таком случае происходит быстрое вливание в свою социальную роль в коллективе.

Процесс адаптации должен начинаться еще до того, как сотрудник пришел в организацию. Подбор и прием на работу является длительным, трудоемким и дорогостоящим процессом. То есть к началу работы нового сотрудника предприятие уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому, у компании есть интерес в том, чтобы сотрудник, которого приняли на работу, не уволился в скором времени. Следуя статистике, наибольшее количество увольнений молодых рабочих приходится на первые три месяца. Основными причинами является несовпадение ожиданий с реальной обстановкой. Поэтому самой важной задачей руководителей и менеджеров по персоналу является помощь сотруднику стать частью коллектива.

Если же молодого специалиста устраивает организация, взаимоотношения в коллективе, то он вступает в фазу профессиональной адаптации. То есть происходит процесс освоения профессиональных знаний и навыков, профессионально необходимых качеств личности. После этого, как правило, наступает удовлетворенность трудом, достижение определенных результатов деятельности.

Следовательно, можно сделать вывод, что успех трудовой адаптации зависит не только от личностных качеств работника, но и от внешнего воздействия.

Таким образом, факторы трудовой адаптации можно разделить на *объективные* (производственные) и *субъективные* (личностные).

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса [2].

Объективные - факторы, которые связаны с процессом производства. Они практически не зависят от работника. К ним относится:

- уровень организации труда;
- механизации и автоматизации производственных процессов;
- санитарно-гигиенические условия труда;

- размер коллектива;
- расположение предприятия;
- отраслевая специализация.

К субъективным (личностным) факторам относятся [15]:

- социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т.д.);
- социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т.д.);
- социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т.д.).

На сегодняшний день существует множество факторов, влияющих на процесс адаптации персонала. От них зависит удовлетворенность человека трудом, уровень взаимодействия с организацией и коллективом, а так же отношение к ней. Для наглядности рассмотрим некоторых авторов, которые предлагают свое видение этой проблемы (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Сравнение факторов, влияющих на адаптацию

Факторы, влияющие на адаптацию	Макарова И.К.	Кибанов А.Я.	Бычкова А.В.
Организационная культура	+	+	+
Отношения в коллективе	+	+	-
Возможности нового сотрудника	+	+	+
Возможность получения имущества	-	+	-
Санитарно – гигиенические условия	-	+	+
Вознаграждение за труд	-	+	-
Характер трудовой деятельности	+	+	-
Возможность посещать спортзал, бассейн, библиотеку	-	+	-
Дисциплинарно – трудовой распорядок	-	+	-
Сложность труда	+	-	-
Структура коллектива	-	+	-
Организация труда	+	+	+

Что характерно для всех авторов, никто из них не учитывал разочарованность от нереализованных ожиданий. Чем негативнее сотрудник оценивает компанию и больше придает значения связям и лицемерию, тем больше желание уволиться.

Следующий фактор, который, по моему мнению, носит значительный характер – это программа адаптации. На многих предприятиях программа адаптации либо отсутствует, либо ей пренебрегают, что так же снижает заинтересованность к работе и освоению на новом месте.

Имидж компании – один из самых противоречивых факторов. Для многих людей в наши дни престиж и развитость компании является ключевым фактором при выборе места работы, а, следовательно, человек готов адаптироваться и привыкать к любым порядкам и принципам, происходящим в ней.

Субъективность оценки показателей новичка – фактор, который может привести лишь к недовольствам и возмущениям. Таким образом, показатели должны иметь точное количественное либо качественное измерение. Чего, к сожалению, нет на многих предприятиях.

Все цели и задачи необходимо не только смартировать, но и определить критерии оценки. Таким образом можно будет следить за ходом их выполнения, так же поможет управлять процессом адаптации и результатом всей программы в целом. Сам сотрудник в свою очередь уже не так тревожен. У него есть нацеленность на результат и определенные показатели, к которым он обязан стремиться.

Территориально – географический фактор – фактор, который влияет на адаптацию человека, когда его перевели в другой город (например, на север).

Рассмотрим адаптацию по направлениям более подробно. Производственная и непроизводственная адаптация имеет свою структуру. Она обусловлена совокупностью устойчивых взаимосвязей между адаптируемыми и окружающей социальной средой. Производственная адаптация направлена на формирование у нового сотрудника требуемого уровня производительности труда и качества в максимально короткие сроки. А непроизводственная адаптация направлена на создание в коллективе такого социально-психологического климата, который бы

положительно влиял на результаты работы сотрудников и позволял ускорить процесс производственной адаптации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной на рисунке 1.1 [15].

Как одну из классификаций адаптации персонала в организации можно выделить экспресс-адаптацию.

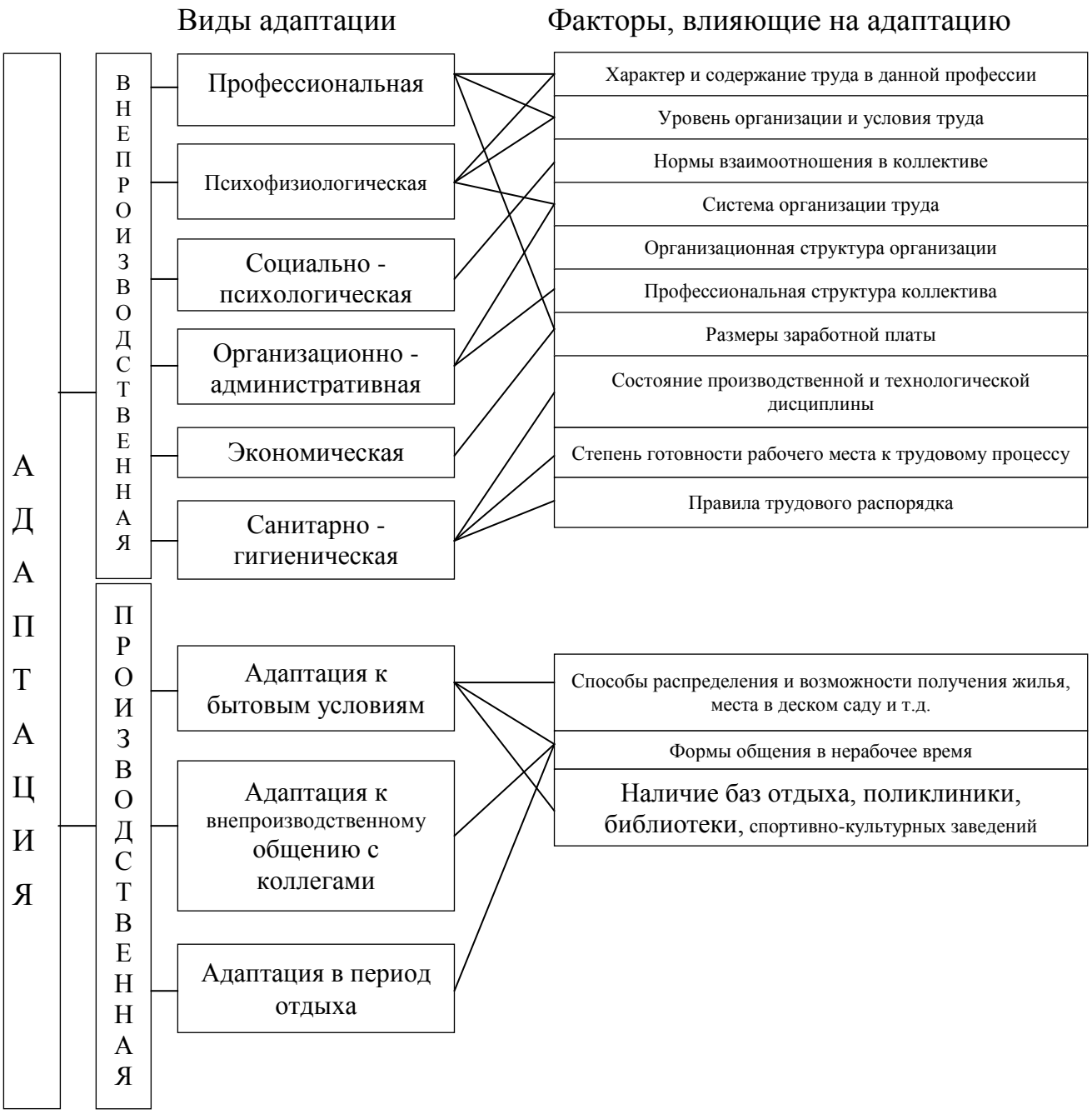


Рисунок 1.1 – Виды адаптации

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение следующих условий:

- ✓ 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.).

Нужно отметить, что значимость отдельных аспектов (видов) адаптации отличается в разных трудовых ситуациях, на разных предприятиях, для разных профессий и категорий работников:

- ➢ профессиональный аспект наиболее значим при первичной адаптации молодого работника;
- ➢ организационный и социально-психологический – при переходе на новое место работы;
- ➢ психофизиологический аспект наибольшее значение имеет для рабочих специальностей.

Целями адаптации являются [12,15]:

- снижение стартовых издержек;
- повышение заинтересованности и удовлетворенности работой;
- снижение текучести кадров;
- экономия времени руководителя

Задачи, решаемые во время адаптации [8]:

- выявление и развитие профессиональных качеств сотрудника;
- установление коммуникационных связей с коллективом (принятие ценностей, установок, норм поведения);
- усвоение особенностей и условий труда;
- овладение профессиональными навыками и умениями.

Задачи, которые решает специалист по управлению персоналом в процессе адаптации [15]:

- ➢ организовывать семинары, курсы, «открытые двери», но каторых будут решаться вопросы, возникающие в ходе адаптации;

- беседа молодого рабочего с линейным руководителем и закрепленным за ним наставником в целях выявления проблемных сторон;
- обучение наставников;
- помощь в установлении связи и контакта с коллективом;
- ротация кадров.

Цели системы управления адаптацией хорошо сформулированы так же у А.Я. Кибанова и могут быть представлены в виде схемы на рисунке 1.2 [15].

Данные цели могут быть достигнуты лишь тогда, когда в организации действует специализированное подразделение, занимающееся профориентацией и адаптацией кадров.

Рисунок 1.2 – Цели и задачи системы управления адаптацией

Концепция самообучающейся организации впервые появилась в 60-е годы XX века в работах К. Арджириса из Гарвардской бизнес-школы (Harvard Business School), который использовал бихевиористический подход к исследованию управления [41].В соавторстве с Дональдом Шоном он написал книги «Organizational Learning» («Организационное научение») и «Theory in Practice» («Теория на практике»). Арджирис и Шон предложили две базовые модели организаций. Первая построена на предположении, что люди стремятся воздействовать на окружающую среду и изменять её в соответствии со своими личными стремлениями и желаниями. Действующие по этой модели руководители заняты достижением личных целей.

Вторая модель, в отличие от первой, основана на «двойной петле», позволяющей, согласно Арджирису и Шону, «выявлять и исправлять организационные ошибки, модифицируя породившую их ситуацию». В организациях, действующих по второй модели, руководители особое внимание уделяют информации. Они обсуждают проблемы, реагируют на изменения, учатся у других. Возникает эффективный цикл обучения и понимания.

Его теория получила развитие в трудах П. Сенге, который в своей книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» предложил определение самообучающейся организации как «организации, в которую вживлена философия прогнозирования, реагирования и ответа на изменения, комплексность и неопределённость организационного окружения» и выделил пять основных понятий, или дисциплин, присущих обучающимся организациям:

1. Системное мышление как способность воспринимать сложные системы, «концептуальная рамка», объединяющая остальные дисциплины.

2. Личное мастерство, которое заключается в непрерывном осмыслении, углублении личного видения, оценке текущей ситуации, стремлении к личностному совершенствованию.

3. Интеллектуальные модели – те верования, убеждения, установки, которые оказывают влияние на мировосприятие человека, его суждения и образ

действий. Они требуют выявления и изучения для того чтобы появилась возможность проводить изменения.

4. Общее видение как залог достижения организацией успеха, которое побуждает людей к деятельности, развитию.

5.Групповое обучение, когда целое становится больше, чем сумма его частей. В современных организациях единицей, способной действовать и учиться, становится группа, а не отдельный человек [35; 42].

Исследования П. Сенге популяризировали концепцию самообучающейся организации и обосновывали необходимость непрерывного обучения.

Среди авторов, занимавшихся исследованиями по данной проблеме, также можно выделить М. Гилла, Б. Найхэма, Т. Сталла, П. Далоя, К.Левина и др.

Курт Левин, в частности, предложил так называемую теорию поля, в соответствии с которой динамика человека тесно связана с природой окружающих его социальных сил, и которая послужила основой для широкомасштабного исследования группового процесса. Он проводил эксперименты с группами, рассматривая их как средство развития навыков принятия решений, повышения групповой эффективности, развития групповой морали и всестороннее развитие личности каждого участника[22].

Б. Найхем утверждает, что в самообучающейся организации естественным образом интегрируется производственный процесс с процессом обучения. Такая естественная интеграция указывает на то, что обучение персонала представляет собой непрерывный процесс, а не является отдельным событием. Обучение при этом присутствует везде и может осуществляться как на рабочем месте, так и вне рабочего места. При таком подходе наличие специальной аудитории и преподавателя не является обязательным условием. Обучение выступает частью производственного процесса, а не рассматривается в качестве специального к нему дополнения.

Д. Гервин позиционирует самообучающуюся организацию как такую систему обучения, которая способна не только приобретать новые знания, но и производить и распространять их в массовой практике.

В России проблематика самообучающейся организации стала широко исследоваться лишь в конце XX века. Отечественные учёные, такие как Е.А. Гулянская, Э.М. Коротков, С.Р. Семушкина, занимаются не только изучением западного опыта, но и предлагают собственные разработки, адекватные российским условиям. Также исследованием самообучающейся организации занимаются такие российские авторы как Б.З. Мильнер, И.П. Пономарёв, Е. Н. Шендрик, Д.Ф. Ильясов, В.В. Кудинов, Е.А. Пагнаева и др.

Вместе с тем выделяются отличия самообучающейся организации от обучающейся [15]:

Таблица 1.1 – Различия между «обучающейся» и «самообучающейся» организациями

Аспект	Обучающаяся организация	Самообучающаяся организация
1	2	3
Организационный	Переподготовка, повышение квалификации, инструктажи	Наставничество, коучинг, делегирование полномочий, развитие сообществ практиков
Аспект	Обучающаяся организация	Самообучающаяся организация
Кадровый	Преподаватели или инструкторы, нанятые со стороны	Изначально персонал, нанятый со стороны, а затем – сами сотрудники предприятия
Временной	По необходимости, по требованию руководителей, чаще в нерабочее время	Постоянно в процессе работы, на собраниях и совещаниях
Предметный	В основномтехнические навыки	Технические навыки, навыки межличностного общения, обмен неявными знаниями
Стоимостной	Затраты на обучение или повышение квалификации	Затраты минимальные

В процессе исследования данной темы важно определить, чем является самообучающаяся организация. Различные исследователи дают различные трактования понятия «самообучающейся организации». Так, Б.Дж. Брейем определяет самообучающуюся организацию как организацию, в которой «обучение, сотрудничество и опыт являются основой всей деятельности» и сравнивает её с живым организмом [5].

С.Р. Семушкина рассматривает её как организацию, в которой изменения воспринимаются как «ключевая ценность организационной культуры, и которые

осуществляются постоянно, чему способствует креативность со стороны персонала и открытость коммуникаций, гибкость контроля и системное мышление со стороны руководства на всех уровнях»[34].

Таким образом, самообучающаяся организация отличается от традиционной обучающейся ориентированием на собственный опыт, осознанием ценности сотрудников предприятия, а также стремлением передать свои знания.

М. Педлер выделяет 11 признаков самообучающейся организации:

1.Гибкий подход к стратегии.

2. Активное участие сотрудников в разработке стратегии и тактики организации.

3. Использование информации для осмысления происходящего и принятия правильных решений, а не в качестве основания для поощрения или наказания.

4. Учёт и контроль, способствующие развитию организации.

5. Внутренний обмен услугами между подразделениями.

6. Гибкая система поощрений.

7. Структура, предоставляющая возможности для саморазвития и самообучения для всей организации, групп и отдельных сотрудников.

8. Изучение всеми работниками состояния среды.

9. Открытость и постоянный обмен опытом с другими организациями.

10. Атмосфера в организации, благоприятная для обучения.

11. Возможности саморазвития для всех сотрудников [30].

Отметим, что многие общеобразовательные учреждения, выстраивающие эффективную политику в области обучения персонала, достаточно хорошо вписываются в систему таких признаков. Это обстоятельство указывает на возможность широкого использования стратегии самообучающейся организации в обеспечении непрерывного профессионального развития персонала общеобразовательных учреждений. При условии тщательного изучения и пунктуального соблюдения признаков М. Педлера существует вполне реальная возможность создать в общеобразовательном учреждении действенную модель внутриорганизационного обучения педагогов, основанную на стратегии обучения

на собственном опыте. При этом в качестве оснований для технологического воплощения данной стратегии могут успешно использоваться «дисциплины» Питера Сенге, среди которых особое значение следует уделять «пятой дисциплине» – системному мышлению [17].

Описанные выше стадии адаптации включают в себя основные ступени, прохождение каждой их которых является неотъемлемой частью успешной адаптации. Работник прошедший все стадии в большинстве случаев полностью адаптируется к конкретным условиям труда, вследствие чего повышается эффективность его труда, что благоприятно сказывается на деятельности предприятия.

1.2 Управление процессом адаптации государственных служащих

Управляя процессом трудовой адаптации, необходимо изучить все факторы, которые могут препятствовать или наоборот ускорять процесс адаптации. Все факторы, влияющие на процесс адаптации, были рассмотрены в параграфе 1.1. Если проанализировать перечисленные факторы, то можно смело применять их на практике, в качестве благоприятных условий для успешного процесса адаптации.

Имеется множество определений понятия процесс адаптации. Например, автор учебного пособия «Практический менеджмент персонала» В.Р. Веснин главу об адаптации персонала начинает с определения понятия «введение в должность», полагая, что именно с этого процесса начинается деятельность нового сотрудника в организации (рисунок 1.3) [8]. Процесс введения в должность, по мнению автора, направлен на ускорение освоения новым работником своих трудовых обязанностей, сокращение времени адаптации, оказание помощи для установления контактов с коллегами. Введение в должность по Веснину делится на:

- индивидуальное, то есть руководитель лично знакомит сотрудника с коллективом, подразделением и рабочим местом;
- групповое или «профессиональная ориентация».

Профориентация, по его мнению, является вынужденной мерой. Она необходима в том случае, когда в организацию в одно время нужно принять большое число новых сотрудников, а ответственность за этот процесс лежит на отделе кадров.

Ориентацию Веснин делит на общую, когда новичок знакомится с организацией в целом, и специальную – знакомство с отдельным подразделением [8].

После введения в должность наступает процесс адаптации. Веснин определяет его как процесс, при котором происходит приспособление к условиям труда, содержанию работы, социальной среде. Ключевыми моментами процесса адаптации является знакомство с коллективом, новыми обязанностями, корпоративной культурой.

В качестве завершающего этапа автор выделяет идентификацию. Идентификация процесса адаптации позволит работодателю по итогам испытательного срока приобрести именно того работника, который соответствует ожиданиям компании, обладает заявленными компетенциями.

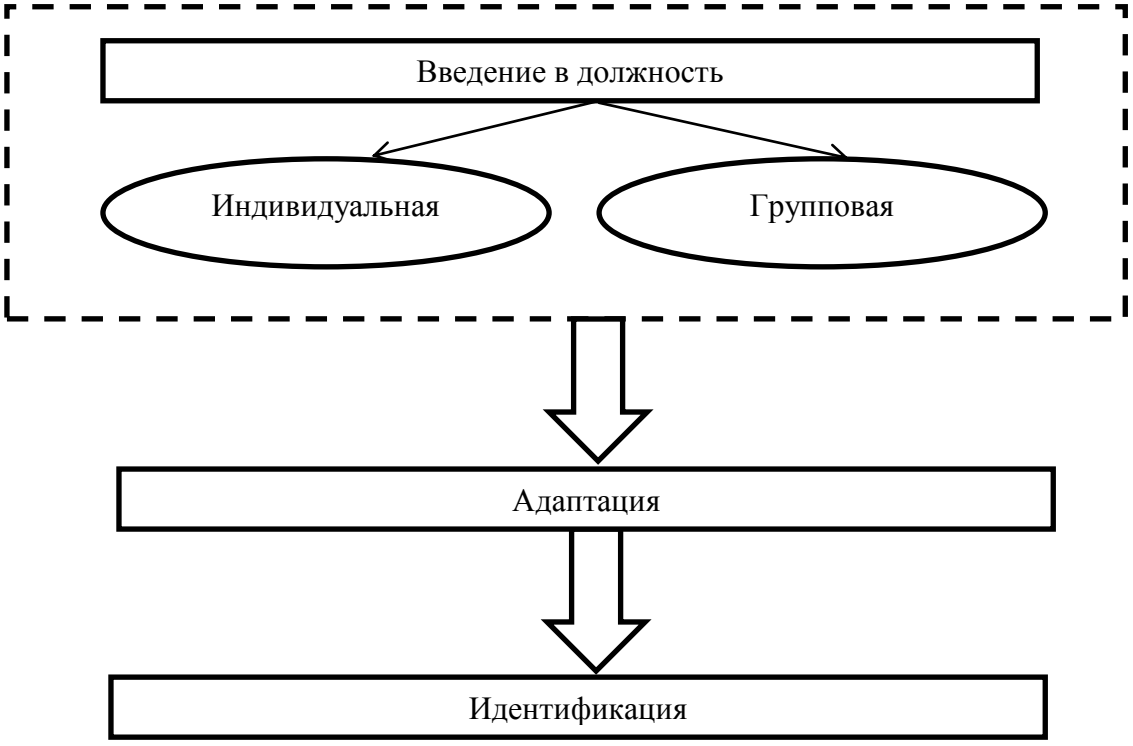


Рисунок 1.3 – Процесс адаптации по Васенину

Кибанов А.Я., также разделяет профориентацию и адаптацию. По его мнению адаптация является элементом профориентации. Профориентацию он определяет как «систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям». Таким образом, профориентация является процессом, происходит обучение, подготовка и развитие персонала, и, который происходит до вступления сотрудника в организацию [15].

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина рассматривают процесс адаптации в 4 этапа (рисунок 1.4) [3]:

Рисунок 1.4 – Процесс адаптации персонала по Т.Ю. Базарову

Таким образом, все авторы особое внимание уделяют профориентации сотрудника, то есть процессу, который предшествует вступлению в должность. Сюда входит: профессиональное просвещение, профессиональное консультирование, оказание психологической поддержки.

Организация осуществляет набор действий, которые создают определенные условия для вхождения человека в организацию, в должность, в коллектив, используя при этом ряд методов и инструментов. Такая деятельность называется бизнес – процессом.

Любой руководитель обязан четко продумывать и представлять все этапы бизнес – процесса. (Таблица 1.3) [3]. При упущении какого – либо из них или

оказании недостаточного внимания в системе адаптации может возникнуть ряд ошибок. Это в свою очередь повлечет за собой большую текучесть кадров, и, как следствие, будет свидетельствовать о том, что система адаптации неэффективна.

Таблица 1.3 – Этапы бизнес – процесса адаптации

Этап	Используемые методы	Описание
1	2	3
Оценка уровня подготовленности новичка	Информирование сотрудников компании о приходе нового человека	Цель – создать благоприятную атмосферу для прихода нового сотрудника. Поэтому необходимо до появления новичка объяснить остальным сотрудникам подразделения необходимость его появления, настроить людей на позитивное отношение к происходящим переменам.
Ориентация (введение в организацию)	Ориентационная (установочная) беседа	Цель – дать максимально полное представление о компании, истории ее становления и развития. Помимо этого, конкретизируются существующие внутренние правила и нормы, требования к персоналу.
	Памятка для новичка (буклет)	Цель – в письменной форме предоставить новому сотруднику необходимую информацию. Сюда могут входить краткая история компании, ее организационная структура, список имен и телефонов лиц, с которыми новичку необходимо будет контактировать, правила внутреннего распорядка и иная информация, которую новый сотрудник должен знать.
	Экскурсия по предприятию	Цель – показать новому сотруднику «географию» предприятия. В ходе экскурсии выясняется месторасположение различных подразделений, эта информация соотносится с данными о структуре предприятия, полученными в ходе собеседования (столовая, места для курения и т.д.). В ходе экскурсии происходит знакомство с персоналом компании и представление нового сотрудника
	Инструктаж по технике безопасности труда	Цель – познакомить сотрудника с действующими правилами безопасной работы, действующими на предприятии.
	Ознакомление с документацией	Цель – ознакомить работника с документацией компании, необходимой ему для работы (положения о ПВТР, о системе учета рабочего времени, о системе оценки и премирования и др.).

Продолжение таблицы 1.3

	Беседа с непосредственным руководителем	Цель – конкретизировать цели и задачи, которые ставятся перед новым сотрудником, определить зону его ответственности, функциональные обязанности (чем детальнее и подробней, тем лучше).
	Видеокурс для новых сотрудников	Данный метод применяется в некоторых компаниях для оптимизации времени сотрудников службы персонала. В него включается общая информация о жизнедеятельности компании, иллюстрируются нормы и правила и т.д.
Действенная адаптация (введение в подразделение)	Тренинг основных знаний, умений и навыков	Цель – «вооружить» нового сотрудника необходимым арсеналом различных техник и методик, которые ему предстоит применять.
	Наставничество (кураторство)	Цель – помочь новому сотруднику освоить деятельность, которую ему предстоит выполнять.
	Оценка деятельности (обратная связь)	Цель – предоставить новому сотруднику информацию о том, как он справляется с работой, что получается хорошо, а что нужно изменить или улучшить. На первых обратная связь должна даваться новичку как можно чаще. Это позволяет снизить тревожность и сориентировать сотрудника в понимании правильности своей деятельности.
Функционирование (введение в должность)	Непосредственная деятельность	Цель – переход сотрудника к стабильной самостоятельной работе, но это не означает, что процесс адаптации закончен
	Стажировки, дополнительное обучение в рамках выполняемой деятельности	Цель – повысить уровень профессиональной компетентности нового сотрудника. В ходе стажировки происходит совершенствование соответствующих умений и навыков. Помимо профессиональной составляющей, есть еще и психологическая – дополнительное обучение рассматривается как поощрение и мотивирует сотрудника на дальнейшую эффективную деятельность

Данные этапы адаптации персонала являются схематичными, но, они включают в себя основную мысль, следуя которой можно разработать процесс адаптации для любого предприятия.

Каждый этап адаптации нуждается в управлении. Контроль за процессом адаптации приведет к прогрессирующему результату. Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия, требующий большой организационной работы [11].

Программу адаптации можно разделить на общую и специализированную. Общая программа адаптации относится ко всей организации, и раскрывает следующие организационные вопросы [5]:

- ✓ общее представление об организации;
- ✓ оплата труда;
- ✓ дополнительные льготы;
- ✓ охрана труда и техника безопасности;
- ✓ отношение работников с профсоюзом;
- ✓ служба быта.

Следом за общей программой адаптации должна проводится специализированная. В ней раскрываются вопросы, связанные с:

- ✓ функциями подразделения;
- ✓ обязанностями и ответственностями;
- ✓ правилами – предписаниями;
- ✓ знакомством с сотрудниками подразделения.

Программа адаптации работника - документ, включающий в себя ряд адаптационных мероприятий. В данном документе необходимо указать сроки выполнения мероприятий, ответственных лиц, которые осуществляют контроль за их выполнением.

Наглядно программа адаптации представлена в таблице 1.4 [3].

Таблица 1.4 – Программа адаптации персонала

Задача	Ответственный	Срок исполнения
Подготовка рабочего места	Менеджер по персоналу	До поступления на работу
Введение в компанию	Менеджер по персоналу	При поступлении на работу
Постановка задач на период испытательного срока	Непосредственный руководитель	1-й рабочий день
Определение наставника	Непосредственный руководитель	1-й рабочий день
Контроль результатов	Непосредственный руководитель	По окончании испытательного срока

Наиболее важными значениями для того, что бы программа адаптации была успешно реализована являются:

- ✓ работники, ответственные за выполнение и реализацию всех запланированных мероприятий должны исполнять свои обязанности четко и последовательно;
- ✓ все мероприятия должны быть под контролем;
- ✓ помощь и поддержка должна оказываться всем сотрудникам, которые испытывают трудности с адаптацией;
- ✓ при подведении итогов программы адаптации необходимо оценить личностный потенциал работников. С учетом полученных результатов необходимо разработать ряд рекомендаций, которые можно эффективно использовать в интересах деятельности предприятия.

Основные задачи управления адаптацией:

- устранение причин непонимания;
- разрешение конфликтов;
- снижение негатива.

Для того, что бы управление процессом адаптации было эффективно, необходимо создать особый алгоритм, разработать мероприятия воздействия на него, а так же определить качественные и количественные показатели, которые позволят отслеживать процесс адаптации нового работника. Во – первых, цели адаптации должны быть ясными и конкретными. Во – вторых необходимо разработать методы и критерии оценки успешности адаптации. В – третьих, вносить все необходимые коррективы в процесс адаптации новых работников.

Как установили отечественные психологи, рациональные, прочные и вместе с тем достаточно осознанные навыки лучше формируются у новых работников в тех случаях, если учитываются следующие условия:

1) Стимул и интерес к работе.

Новички должны точно знать, какие результаты у них должны быть. Что бы не возникало вопросов и непонимания должен быть проведен инструктаж, организовано нормирование и планирование труда.

2) Контроль.

Контроль должен осуществляться до начала работы, в процессе, и по ее окончанию. Если правильно организовать этот важный процесс, то у молодых

работников будет мотивация, что бы выполнять всю данную им работу во время и без ошибок.

3) Качество.

Главным образом установкой для молодых работников должно быть не что иное, как качество. Темп и производительность труда будет увеличиваться уже после того, когда качество будет на высоком уровне. Однако, это не значит, что темп должен быть низким. Нужно сразу задать молодому работнику хорошую планку.

4) Непрерывность.

Упражнения должны быть систематическими и непрерывными. Если делать перерыв между упражнениями, то это может привести к ослаблению или потере приобретенного навыка.

5) Стремление.

С каждым проделанным заданием происходит совершенствование навыков, следовательно, необходимо, что бы у работников было стремление улучшать и совершенствоваться, улучшать свою работу, повышать темп, качество, вносить что то новое.

Эффективность системы адаптации может быть проверена с помощью аудита.

Аудит – это процедура независимой оценки деятельности организации, системы, процесса, проекта или продукта [24].

Тогда аудит системы адаптации персонала – это комплекс мероприятий, направленных на оценку эффективности существующих элементов системы адаптации новых сотрудников и на выявление организационных, информационных, кадровых и других ресурсов повышения социальной и экономической эффективности системы адаптации [24]. Это сложный и трудоемкий процесс, который требует временных затрат, усилий на обработку и сбор информации, так же ее анализу и выявлению проблем.

В зависимости от того, на сколько внимательно компания относится к процессу адаптации можно выделить следующие типы компаний. [7]

1. Система адаптации отсутствует. Отсутствие системы адаптации обусловлено следующими причинами:

- маленький штат сотрудников;
- нет проблемы с текучестью кадров;

- мнение, что система адаптации не приносит никакой пользы.

Для компаний, в которых маленький штат и практически нулевая текучесть, отсутствие программы адаптации не является проблемой. А вот для тех компаний, где существует идеология о неэффективности внедрения системы адаптации, необходимо пересмотреть кадровую политику и оценить действенность данного метода.

2. Присутствуют элементы системы адаптации. Система оценки эффективности отсутствует или присутствует частично. Руководители данного типа компаний не понимают взаимосвязь и взаимозависимость всех элементов процесса адаптации. Нет четкого делегирования полномочий между линейными руководителями и отделом персонала [7].

3. Система адаптации разработана, внедряется, но нет показателей ее эффективности [7].

4. Мысль о том, что программа адаптации внедрена, функционирует, не совпадает с действительностью. Что бы выйти из этого заблуждения руководство должно изменить политику. [7].

5. Филиалы западных компаний, работающие на российском рынке, и некоторые российские компании, где разработаны, внедрены и успешно функционируют программы адаптации. Программы адаптации в такого рода компаниях обычно включены или тесно связаны с программами и положениями об обучении. В большинстве случаев реализация этих программ происходит через институт наставничества. Однако их, как правило, трудно адаптировать к потребностям малого и среднего бизнеса. [7]

Формирование саморазвивающейся системы адаптации может решить рассмотренные выше противоречия и явиться высокоэффективным инструментом по совершенствованию управления персоналом в организации или учреждении и повышению эффективности ее сотрудников.

Для самообучающейся организации характерны следующие принципы обучения:

1. Приоритет самостоятельного обучения. Требует значительной предварительной подготовки, самостоятельного изучения материалов, осмысления основных терминов и понятий.

2. Важность группового обучения. Эффект группы, доказанный в своих исследованиях К. Левиным, проявляется в том, что она всегда достигает большего, чем один человек.

3. Принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний. Этот принцип основан на активных методах обучения, стимулирующих творческую работу обучающихся.

4. Корректировка устаревшего опыта, убеждений и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний.

5. Принцип индивидуального подхода к обучениюс учётом особенностей и потребностей личности, её социально-психологических характеристик и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного времени, финансовых ресурсов и социальных обязанностей.

6. Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения.

7. Принцип рефлективности. Этот принцип основан на сознательном отношении обучающегося к обучению, что, в свою очередь, является главной частью самомотивации обучающегося.

8. Принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося. Прежде всего, это востребованность приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков хозяйственной, производственной деятельности предприятия. Исходя из этого принципа, перед планированием и организацией обучения необходимы исследование и анализ деятельности, что позволит сформулировать цели и задачи обучения.

9. Принцип системности обучения. Он заключается в соответствии целей и содержания обучения его формам, методам, средствам обучения и оценке результатов. Системность можно понимать и как систематичность, т.е.

непрерывность или регулярность обучения, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

10. Принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике). Исполнение этого принципа обеспечивается предыдущими принципами – системности, практической востребованности результатов обучения, индивидуального подхода, использования наработанного опыта.

11. Принцип развития обучающегося. Обучение должно быть направлено на совершенствование личности, создание способностей к самообучению, постижению нового в процессе практической деятельности человека.

В процессе организационного обучения, так же как и в процессе обычного обучения человека, можно выделить четыре основных стадии:

1. Получение непосредственного опыта.

2. Наблюдение, в ходе которого обучающийся обдумывает то, что он только что узнал.

3. Осмысление новых знаний, их теоретическое обобщение.

4. Экспериментальная проверка новых знаний и самостоятельное применение их на практике.

Залогом эффективного преобразования идей в практическую деятельность является, во-первых, способность организации своевременно выявлять несоответствие между текущим и желаемым положением дел и максимально эффективно его устранять; во-вторых, наличие ресурсов для осуществления эксперимента и апробации инноваций и, в-третьих, способность выявлять, анализировать, осмыслять полученный опыт, позитивный или негативный, и руководствоваться им в дальнейшей деятельности.

Данные стадии взаимосвязаны и являются этапами цикла Д.Колба:

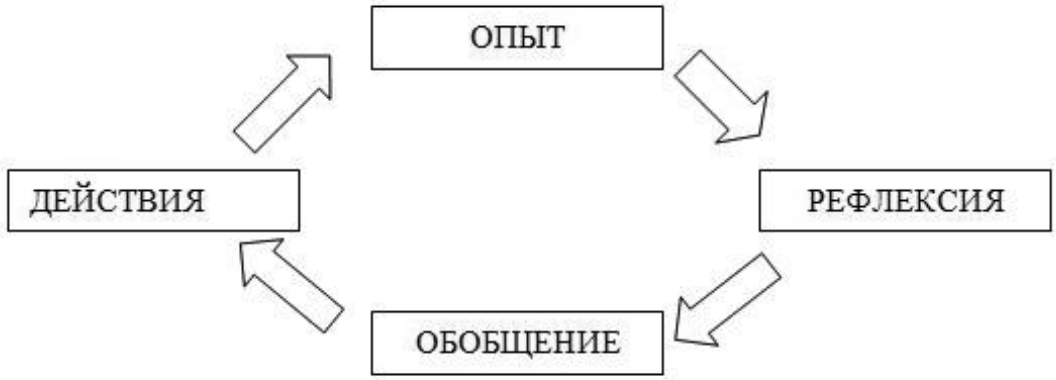


Рисунок 1.1 – Модель обучения Д.Колба

Процесс развития является бесконечным и непрерывным и представляет собой спираль развития компетентности:

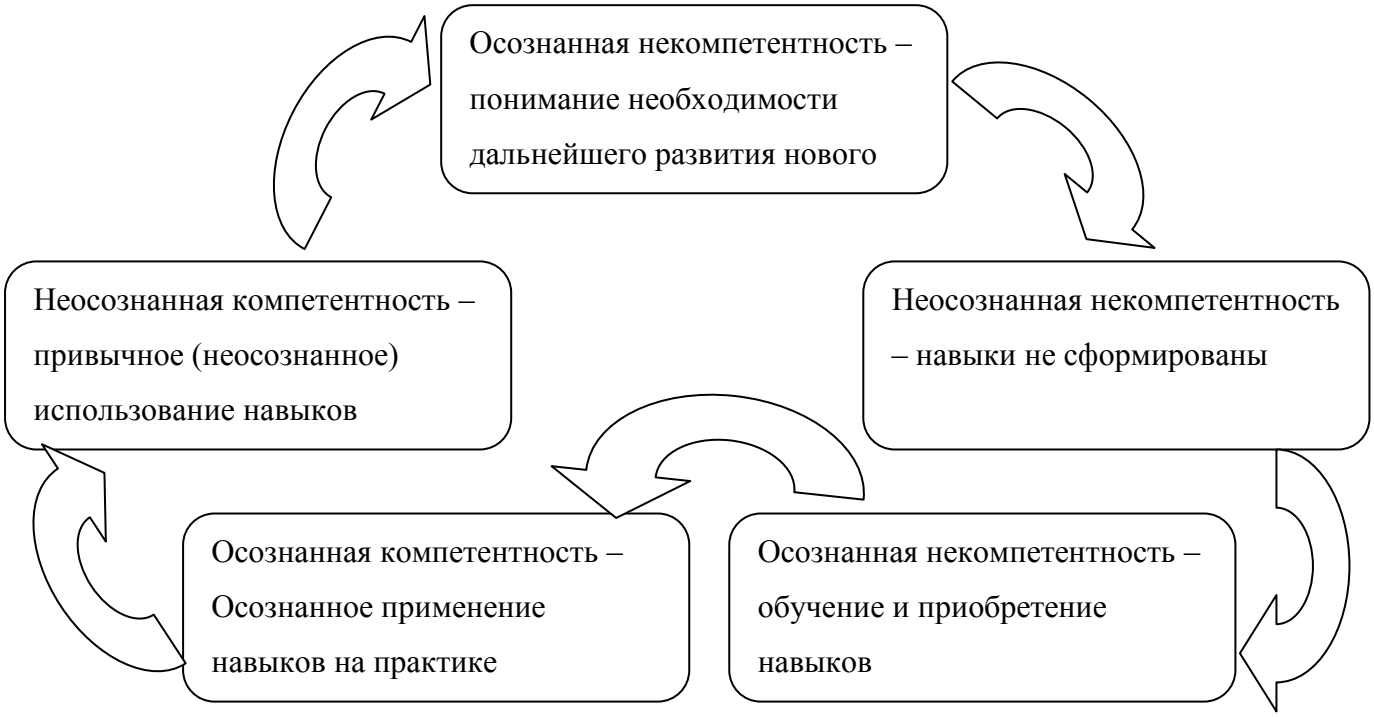


Рисунок 1.2 – Спираль развития компетентности

Как видно из Рисунка 2, процесс повышения компетентности цикличен и основан на этапах осознания собственной компетентности или её отсутствия. Самодиагностика и волевое усилие являются выражением мотивации к обучению и совершенствованию своих знаний, умений и навыков.

Таким образом, можно утверждать основная идея самообучающейся организации – это обучение на собственном опыте, а также у других сотрудников,

на всём протяжении производственного процесса. Отчасти элементы этого подхода могут быть внедрены и в систему адаптации, в условиях быстроменяющихся знаний, нормативных документов или высокой сложности и нестандартности выполняемых работ.

Для эффективной реализации функций российского государства необходимо формирование высоко профессионального, подготовленного и динамично развивающегося аппарата государственных органов, в связи с чем важным и приоритетным направлением управления персоналом на государственной службе является обеспечение профессионального развития сотрудников органов государственной власти [8].

Управление профессиональным развитием государственных служащих основано на определении и выборе целей, конкретных задач, приоритетов, на соблюдении нормативных процедур, технологий: образовательных стандартов, аттестации, квалификационных экзаменов, профессионально-квалификационных требований к должностям и т.п. [8].

Управление профессиональным развитием государственных служащих можно рассмотреть по этапам кадровой работы. На этапе планирования определяют потребность в сотрудниках определенной квалификации. На этапе подбора и отбора оцениваются профессиональные качества кандидатов. На этапе адаптации и служебного продвижения происходит процесс накопления и обогащения профессиональными знаниями и умениями. На этапе стимулирования эффективности труда берется во внимание профессиональная компетентность, качество и интенсивность труда гражданского служащего. На этапе проведения организационно-штатных мероприятий и сокращения персонала в первую очередь стремятся сохранить наиболее квалифицированных сотрудников [8].

Организуя управление профессиональным развитием государственных служащих, необходимо ответственно подойти к выбору методов и технологий, стимулирующих развитие и рациональное использование кадрового потенциала органов государственной власти. Также важно иметь обоснованную стратегию профессионального развития государственной службы, учитывать

образовательно-финансовые возможности органа власти, определить этапы, технологии повышения профессионализма служащих, учитывая следующие критерии [8].

1. Создание новой системы подбора и отбора на государственную службу с предъявлением более жестких требований к уровню профессионализма [8].

2. Обеспечение системности и последовательности профессионального становления служащих, интеграции его с должностным ростом, стимулирование к профессиональному развитию после проведения аттестации, квалификационных экзаменов, конкурсов [8].

3. Создание новой системы получения дополнительного профессионального образования государственными служащими, признание наличия профессионального образования как важной составляющей государственно-управленческой деятельности, получение этого образования за счет средств государства в рамках служебного и свободного времени [8].

4. Создание условий и гарантий сохранения и закрепления на государственной службе высококвалифицированных специалистов, формирование у них заинтересованности в своем профессионально-квалификационном росте, в повышении качества и эффективности трудовой деятельности [8].

5. Укрепление и расширение системы функционирования образовательных учреждений, основываясь на прогнозах потребности в специалистах определенной квалификации, а также на более рациональном региональном размещении образовательных учреждений. Необходимо вводить новые специальности, периодически обновлять учебно-методическую литературу [8].

6. Создание принципиально новой нормативно-правовой и материально-финансовой базы управления профессиональным развитием государственных служащих [8].

Все перечисленные выше критерии на сегодняшний день отражают проблемы управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих в России.

В настоящее время государственная гражданская служба становится более динамичной, часто реорганизуемой с очень активным движением персонала внутри государственных органов. Из чего следует, что профессиональное развитие государственных служащих зачастую может способствовать сохранению сотрудника в должности, а также их служебному продвижению [8].

Также остается актуальной проблема несоответствия большинства государственных служащих профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым при поступлении на государственную службу. Однако, в соответствии со статьей 21 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ) гражданину не может быть отказано в поступлении на государственную службу в связи с наличием другого образования, не соответствующего требованиям должности. Это является серьезной проблемой, поскольку на государственных служащих лежит большая ответственность за имущество, природные ресурсы, финансы, экономические показатели субъектов Российской Федерации, здравоохранение, образование в Российской Федерации и т.п., что предполагает наличие высокого уровня профессионализма, компетентности и ответственности у государственных служащих [28].

Анализируя на сегодняшний день состояние системы профессионального развития в управлении персоналом в органах государственной власти, можно сделать вывод, что оно осуществляется только за счет обучения государственных служащих, а также формирования кадрового резерва и управления им. Однако и здесь есть существенные недостатки.

Что касается формирования кадрового резерва и управления им, то во многих органах государственной власти данная кадровая технология абсолютно не эффективна, поскольку включение человека в кадровый резерв еще не означает, что при наличии вакантной должности он будет назначен. Нет обязанности и очередности замещения вакантных должностей людьми из кадрового резерва. Только если работодатель закрепляет такое правило в служебном распорядке соответствующего органа. Также проблемой является и то, что, находясь в

кадровом резерве, человек может находиться параллельно еще в четырех кадровых резервах абсолютно разных органов государственной власти и абсолютно по разным направлениям деятельности, что делает невозможным управление кадровым резервом.

В соответствии со ст. 62 Федерального закона № 79-ФЗ государственные гражданские служащие дополнительно получают образование в течение всего периода прохождения ими государственной службы. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя профессиональную переподготовку и повышение квалификации. В соответствии с Положением «О порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации» необходимость прохождения профессиональной переподготовки определяется решением представителя нанимателя. Повышение квалификации также определяется решением представителя нанимателя, осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года. Таким образом, раз в три года государственный гражданский служащий обязан получить дополнительное профессиональное образование. Однако не всегда получение дополнительного образования оправдывает потраченные средства, время и результат [28].

Во многих субъектах Российской Федерации выделяется ограниченный бюджет на образовательные услуги для государственных органов, что влечет за собой закупку ограниченного количества образовательных программ.

В основном это такие программы повышения квалификации, как «Государственное и муниципальное управление», «Управление государственными и муниципальными закупками» и «Управление финансами в бюджетных организациях», и такие программы профессиональной переподготовки, как «Государственное и муниципальное управление» и «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления» [27]. Также во многих регионах нашей страны просто не набираются учебные группы по определенным образовательным программам, так как специалистов,

отвечающих за ту или иную сферу (природопользование, имущественные отношения, земельные отношения, сфера образования, культуры и т.п.), ограниченное количество в каждом субъекте. Это связано с узкой направленностью деятельности, например, министерств (Министерство культуры, Министерство образования, Министерство финансов и т.п.). Становится экономически не выгодно обучать малое количество человек по узким программам, поэтому набирают группы по более распространенным направлениям. Для многих специалистов получение такого дополнительного образования носит чисто формальный характер – выполнить требование Федерального закона №79-ФЗ. Многие специалисты каждые три года посещают одну и ту же программу и из полезного узнают только последние изменения в законах, что по сути можно узнать из правовой базы, например, «Консультант Плюс». Возможно, было бы рациональнее организовывать выездное обучение по специальным образовательным программам с участием специалистов из соседних регионов либо проводить электронные конференции и совещания, поскольку в целом в части государственного управления ведется общая работа.

Актуальность обучения и развития государственных гражданских служащих проявляется в одной из целей на 2016-2018 годы: совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности [34].

В плане мероприятий (дорожной карте) по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы в отношении реализации вышеизложенной цели планируется проведение следующих мероприятий:

- внедрение новых подходов к профессиональному развитию государственных гражданских служащих и организации развития;
- осуществление федеральными органами исполнительной власти исходя из потребности (самостоятельно или с привлечением образовательных, научных и иных организаций) мероприятий по профессиональному развитию гражданских

служащих (обучающие мероприятия и мероприятия по обмену опытом, в том числе служебные стажировки);

- обеспечение взаимодействия федеральных органов исполнительной власти и образовательных организаций высшего образования по внедрению новых подходов к профессиональному развитию гражданских служащих;
- создание на базе единой информационной системы единого специализированного информационного ресурса для профессионального развития гражданских служащих;
- создание условий для повышения компьютерной грамотности, необходимой для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими [15].

Очевидно, что данные мероприятия потребуют привлечения больших денежных средств (на выбор учебных заведений в соответствии с потребностями в обучении, на проведение оценки потребности в обучении и развитии персонала, на оплату услуг внешних экспертов, тьюторов, коучей, преподавателей, на закупки и установку электронных ресурсов, программ и т.п.). Следовательно, цель «совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности» является долгосрочной. Не только большие затраты и длительность достижения этой цели становятся преградами для ее осуществления: необходимо помнить о такой сдерживающей силе, как сопротивление персонала нововведениям.

Тем не менее, данные мероприятия в любом случае проводить придется, так как они утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 года № 1919-р. Одним из способов «скорейшего и менее болезненного» осуществления этой цели, на наш взгляд, может быть переход государственных органов на уровень самообучающихся организаций.

В ходе написания данной работы были рассмотрены лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе в Российской Федерации в сфере профессионального развития государственных служащих, представленные в рамках проекта Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и

муниципальной службе», организованного Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. Данный конкурс проводится с 2015 года в целях обмена опытом и формирования всероссийского сообщества профессионалов, способных обеспечить эффективное внедрение и развитие передовых кадровых технологий на государственной гражданской и муниципальной службе [33].

В Свердловской области с 2013 года функционирует проект «Школа мэров», который представляет собой совокупность образовательных, информационных, аналитических и других мероприятий, которые направлены на развитие профессиональных качеств глав муниципальных образований на территории Свердловской области. Одной из основных задач этого проекта является становление системы непрерывного профессионального образования, повышения профессиональной квалификации глав муниципальных образований Свердловской области. Проект «Школа мэров» проводится в форме проведения однодневных или двухдневных сессий, во время которых организуются форумы-конференции, лекции в режиме диалога, практические занятия, в том числе круглые столы, тренинги, вебинары, кейсы и прочие. На разработку данного проекта ушло 6 месяцев, ежегодно финансовые затраты составляют 200 тысяч рублей [33, 18, 29].

Результатами внедрения данной кадровой стратегии являются:

1) сформирована система непрерывных образовательных мероприятий для высших должностных лиц муниципальных образований;

2) главы муниципальных образований на постоянной основе участвуют в обсуждении вопросов стратегического развития Свердловской области, получают актуальную информацию об отраслевом развитии, что положительно сказывается на реализации вопросов местного значения;

3) в Свердловской области создана площадка для обсуждения вопросов стратегического развития региона и его территорий со всеми заинтересованными лицами: представителями федеральных, областных и местных органов власти, независимых экспертов [29].

Проект «Школа мэров» является уникальным и не имеет аналогов среди других субъектов Российской Федерации [29].

Другим интересным проектом является внедрение в Министерстве здравоохранения Новосибирской области программы профессионального развития государственных гражданских служащих Новосибирской области «Электронная корпоративная библиотека» (далее – ЭКБ) [19].

Данный проект обеспечивает возможность доступа государственным служащим к множеству новейших и актуальных материалов, ознакомление с которыми позволит самостоятельно повышать свой профессиональный уровень. В корпоративной билиотеке представлены как методические, статистические, аналитические материалы, информационные письма, нормативные акты, так и ссылки на электронные источники в соответствии со сферами: нормативная и справочная литература, издания по управлению персоналом, общественному здоровью, психологии и саморазвитии, менеджменту; ссылки на научные статьи, интервью с экспертами, раздаточные материалы по итогам прохождения обучения гражданскими служащими по дополнительным профессиональным программам и т.п. [19].

Данная программа направлена на развитие трудового потенциала Министерства здравоохранения Новосибирской области для решения личных задач и задач в области функционирования министерства. На разработку данной кадровой практики ушло 3 месяца, финансовых затрат на сопровождение и реализацию кадровой практики не было [19].

В 2015 году была признана победителем конкурса «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и муниципальной службе» система профессионального развития государственных гражданских служащих, функционирующая в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации (далее – Минипромторг России) [29].

Данная система профессионального развития содержит три блока: дополнительное профессиональное образование, привлечение внешней

экспертизы (использование лучших практик экспертного и профессионального сообществ), систему внутреннего обучения, основанного на обмене опытом между служащими Минпромторга России [40].

Экспертное сообщество активно привлекается для решения различных задач деятельности Министерства. Совместная работа с экспертами, а также их консультации являются дополнительным направлением профессионального развития государственных служащих. На самом высоком уровне функционирует Консультативный совет Минпромторга России, куда входят бывшие министры различных отраслей промышленности. Их основной задачей является способствование формированию и реализации новых механизмов государственной политики для развития промышленности в России. [40, 16].

По направлениям деятельности и специализациям ведется работа с профильными экспертами, которые также могут быть привлечены в систему профессионального развития по профильным вопросам [40].

Система внутреннего обучения Минпромторга России основана на практиках обмена опытом и используется как в рамках адаптации поступивших на государственную гражданскую службу в Министерство, так и в целях профессионального развития кадрового состава по специальным и управленческим направлениям подготовки. Мероприятия внутреннего обучения направлены на освоение государственными гражданскими служащими норм, требований, а также профильных и специализированных знаний и навыков, используемых в Минпромторге России [40].

Мероприятия в рамках системы внутреннего обучения проводятся государственными гражданскими служащими Минпромторга России. Система профессионального развития включает три уровня подготовки: базовую подготовку, подготовку по направлениям и специализациям деятельности Министерства, управленческую подготовку. Базовая подготовка направлена на освоение знаний и навыков, необходимых государственным гражданским

служащим Министерства независимо от направления и специализации их деятельности. Подготовка по направлениям и специализациям деятельности Министерства направлена на освоение профильных знаний и навыков. Управленческая подготовка предполагает освоение навыков, необходимых для реализации функций организации, руководства и управления [40].

На всех трех уровнях подготовки используется такая кадровая технология, как наставничество, которое делится на адаптационное и профессиональное. Могут применяться групповые формы наставничества [17].

Вывод по второму параграфу: в данном параграфе были освещены основные проблемы систем адаптации и развития государственных служащих Российской Федерации, показано актуальное состояние системы профессионального развития в органах государственной власти, также рассмотрены лучшие кадровые стратегии, которые уже внедрены в органах государственной власти нашей страны и успешно функционируют.

1.3 Зарубежный опыт адаптации персонала

Изучая процесс адаптации, необходимо брать во внимание зарубежный опыт, для чего рассмотрим то, как осуществляется подготовка и адаптация кадров в Японии.

Отличительной особенностью приема новичков на работу, является то, что большая часть молодежь не имеет никакой профессиональной подготовки.

Руководители японских фирм принимают молодых работников, когда они еще являются школьниками или абитуриентами. Они считают, что таким образом человек лучше усвоит корпоративную культуру, вольется в коллектив, ответственно отнесется к работе. Адаптация такого работника длится около 2 месяцев.

Обязательным атрибутом адаптации в Японии является закрепление наставника. Это человек, который помогает влиться в коллектив, справится с трудностями, разрешить конфликтные ситуации. Интересно и то, что адаптант

может приходить к своему наставнику в гости, наблюдать за его жизнью, знакомится с его семьей. [15].

Предложения о повышении, перемещении или увольнении сотрудника решаются при участии наставника.

Вся программа адаптации в японских компаниях четко разработана, и каждый адаптируемый на протяжении нескольких месяцев следует ей. Главным образом адаптация нацелена на то, что бы развивать корпоративный дух, включать работника в обсуждения всех вопросов, проблем и задач.

Таблица 1.5 - Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях.

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.
Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Еще одной особенностью процесса адаптации являются буклеты. Это справочники в печатном варианте. В них содержится вся необходимая информация об организации, подразделениям и сотрудникам.

Приведем в пример компанию «3М». Отличительными чертами являются: высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и строгая

дисциплина. Все это контролируют менеджеры по персоналу и линейные руководители.

С первых дней новые работники ощущают на себе систему адаптации. Для каждого адаптанта устраивается четырехчасовая процедура ориентации, которая включает в себя:

- торжественное вручение удостоверения работника «3М»;
- пакет документов, разъясняющих корпоративную политику;
- обед с вышестоящими руководителями.

В компании придерживаются мысли, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят:

- брошюры «Ориентация работника»
- «Руководство для лидерства»
- «Справочник работника» и др.

В брошюре «Ориентация работников» изложены:

- ✓ наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма;
- ✓ содержание социальных программ и программ помощи рабочим и служащим;
- ✓ направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- ✓ политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях;
- ✓ отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД;
- ✓ содействие работникам «3М» в случае привлечения к судебной ответственности;
- ✓ правила пользования внутренними телефонами;
- ✓ режим рабочего времени;
- ✓ требования по охране коммерческой тайны;
- ✓ правила использования технической документацией корпорации [18].

В «Справочнике работника» дается история фирмы, и все кадровые ньюнсы, которые зачастую возникают у новичка (отпуск, страхование, льготы, выплаты и тд.).

Необходимо прикладывать большие усилия для того, что бы донести до новичка корпоративные правила, отношения, должностные обязанности и правила поведения. Всем этим занимаются руководители и менеджеры кадровой службы.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США.

Американский социолог-интеракционист Т. Шибутани рассматривал адаптацию в виде приспособительных реакций, играющих роль восстановления равновесия между человеком и средой. Эти реакции происходят на всех уровнях – от индивидуального и группового до межгруппового, затрагивая как сознательное (творческое), так и бессознательное (в том числе и патологическое), что подразумевает активное участие человека в освоении окружающей среды [3].

Руководители американских фирм, считают, что непосредственный контакт с новичками – залог успешной адаптации. Каждый сотрудник рассматривается как личность, которая требует индивидуального подхода и своего метода управления. Для молодых работников очень важна помощь в решении повседневных вопросах. Еще одним немаловажным условием является предоставление карьерного роста. То есть инициатива новичка к карьерному росту должна быть учтена и не оставаться без внимания. При желании возглавить какой – либо отдел, необходимо объяснить молодому рабочему какими знаниями он должен обладать, и как добиться желаемой цели. Руководитель должен показать, что карьерный рост возможен для любого человека. Он не зависит от симпатий или антипатий, связей. Все условия и критерии абсолютно прозрачны.

Отличительными чертами управления персоналом в США являются:

- ответственность несет каждый сам за себя;
- все решения принимает руководитель;
- личные отношения должны быть оставлены за пределами работы;
- четкость и ясность действий руководителя.

Бихевиористы Л. Шаффер, Э. Шобен описывали социальную адаптацию через схему «стимул – реакция» [4]. Суть данной концепции заключается в том, что все воздействия внешней среды мешают человеку в достижении поставленных целей. Если человек успешно адаптировался, следовательно прошел все преграды, и готов к достижению поставленных целей.

Как было сказано выше в США существует принцип индивидуализма. Каждый заботится сам о себе.

Что касается немецкого опыты адаптации персонала, то там оно проходит немного по другой схеме. В первую очередь готовится рабочее место, затем происходит производственный инструктаж, который происходи в четыре ступени.

1 ступень – разъяснение того, какую роль рабочее место играет во всей цепочке производственного процесса.

2 ступень – наглядное представление работнику всего трудового процесса.

3 ступень - работа вместе с инструктором, который направляет, исправляет, оценивает и дает советы.

4 ступень – работа без инструктора. Способность проявить себя в полную силу.

Четвертой ступенью завершается процесс адаптации, как и сам испытательный срок. Следовательно, менеджер по персоналу должен решить готов ли работник к выполнению всех возложенных на него обязанностей или нет, совпадает ли его мнение о компании с действительностью, принимает ли он корпоративную культуру и ценности.

Считаю достойной внимания используемую за рубежом программу.

Job Shadowing. Суть данной программы в том, что ученик постоянно сопровождает своего учителя, то есть опытного сотрудника, в реальной производственной деятельности.

Направления, в которых применяется данный метод:

- ✓ Во время производственной практики, когда сотрудник не получает заработную плату, но становится зрителем всего производственного процесса, получает бесценный опыт, приобщается к корпоративной культуре. Таким образом, выгоду имеет и компания и молодой специалист. Предприятие уже не примет на работу немотивированного и

без опытного сотрудника, который не представляет всей сути производственного процесса.

- ✓ Сюда можно отнести и профориентация школьников. Если человек не может определится с выбором профессии, то любую информацию он может получить глядя на весь производственный процесс своими глазами. Таким образом он получит большой объем знаний и сможет узнать все о компании, об ее стандартах, специфике деятельности.
- ✓ Сотрудничество с высшими учебными заведениями и предоставление информации о компании, требованиях, знаниях, которыми должен обладать молодой специалист, желающий начать свою карьеру. Тем самым программа обучения может быть скорректирована, а студенты смогут выбрать свое направление. Данный метод мало затратный как в материальном, так и временном плане, поэтому он широко используется зарубежом.

Еще один достаточно интересный метод – Secondment. Заключается в том, что специалиста отправляют в другую структуру или подразделение для того, что бы он расширил свой багаж знаний и обрел новый опыт. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками.

Хочу коснуться еще нескольких интересных, на мой взгляд, методов:

- ➢ Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. [7].
- ➢ Метод «погружения» используется для руководителей. Данный метод нацелен на то, что сотрудник в кратчайшие сроки овладеет всеми необходимыми знаниями и навыками, которые в дальнейшем помогут ему эффективно действовать на своем рабочем месте. Хорошо применять данный метод тогда, когда руководитель находится на испытательном сроке. Таким образом он сможет полностью раскрыться, показать свои личные и профессиональные качества.
- ➢ Система (институт) наставничества. В большей степени относится к обучению, однако имеет широкое применение. Наставник является для новичка источником знаний. Он полностью курирует его, корректируя его деятельность, способствует быстрому вливанию в коллектив.

Хотелось бы остановиться представить наиболее интересные зарубежные практики по адаптации персонала.

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний по оказанию профессиональных услуг в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсен», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Куперс».[9]

Для компании важны собственные кадры, поэтому новые специалисты привлекаются лишь на начальные должности. Для компании не так важен опыт, как важен определенный багаж знаний. Все необходимое приобретается в процессе работы. Отличительной особенностью является то, что ни один сотрудник не может передвигаться по карьерной лестнице, пропустив какую либо из ступеней. В компании существует несколько типов программ для разных категорий сотрудников.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.

2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.

3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы, как правило, в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами “Эрнст энд Янг”.

Еще одна компания, которая заслуживает внимания - компания Avanade – международный провайдер услуг, связанных с применением технологий, деятельность которой состоит в том, чтобы помогать своим клиентам в максимально эффективном использовании платформ Micosoft. В ней работают 13 тысяч сотрудников, они трудятся в более чем 20 разных странах мира [9].

Впервые программа была запущена в 2010 году, чтобы решить определенные проблемы и достичь поставленных в связи с ними целей, а именно:

- Расширить процесс адаптации до 12-месячного опыта, вместо того, чтобы считать его завершенным за первую неделю работы.

- Сохранить эффективность адаптации по прошествии времени, чтобы участники программы чувствовали себя равно удовлетворенными и в первую неделю, и через полгода, и через год.
- Создать крепкие взаимоотношения между новыми сотрудниками и их менеджерами, особенно в тех случаях, когда они работают в разных локациях, что часто случается в консалтинговом бизнеса.
- Предоставить простой и быстрый доступ к базовой информации, которая необходима сотрудникам в первые месяцы работы в компании.

В период с сентября 2009 по сентябрь 2010 года проектный менеджер Шон Мартинез (Shawn Martinez), отвечающий в компании за адаптацию новых сотрудников, провел глубокий анализ существующего процесса адаптации, чтобы затем заменить его целиком новым подходом. Близко сотрудничая с высшим руководством компании, он сумел добиться того, чтобы адаптация была тесно привязана к стратегии и потребностям бизнеса. В результате появилась программа INSPIRE, включающая такое компоненты [9]:

- Стартовый курс для самостоятельного изучения. Он представляет собой введение в дела и культуру компании, и рассказывает новым сотрудникам о ее бизнес-стратегии и используемых в ней инструментах.
- Портал для новичков. На нем новые сотрудники получают ссылки на необходимую им информацию, которая поможет достичь максимальной эффективности в первые недели работы.
- Набор инструментов для новичка. Каждый новый сотрудник получает чек-лист, в котором отмечаются все пройденные этапы адаптации, что позволяет достичь в этом смысле единства и согласованности процесса по всему предприятию, а в регионах добавлять к процессу необходимое по надобности.
- Сообщество новичков. Консультанты компании, как правило, работают по месту пребывания клиентов, так что есть потребность в виртуальном сообществе, где новые сотрудники смогут пообщаться, завязать знакомства и лучше разобраться в специфике организации.
- Вебинары для новых сотрудников. Каждый месяц лидеры организации проводят для новичков вебинары, чтобы в первый год работы они как можно глубже поняли суть деятельности компании.

- Карты адаптации. В них изложены важнейшие этапы обучения, которые новый сотрудник должен пройти к определенному сроку – за первую неделю, месяц, квартал, год.
- Наставник по адаптации. Суть этой инициативы в том, что каждый новичок получает себе в пару опытного сотрудника – наставника.

На мой взгляд, программы адаптации, которые используются в этих крупных компаниях, достаточно гибки и их можно позаимствовать для улучшения программы адаптации в компаниях России. В первую очередь они направлены на то, что бы новичок почувствовал себя нужным и причастным к компании. Все необходимые вопросы, которые зачастую возникают у молодого работника, раскрыты в брошюрах, буклетах и программах адаптации, так же в обоих компаниях существует профиориентация, которую мы рассматривали в пункте 2.2., и которую такие авторы, как Кибанов, Базаров и Веснин, считают неотъемлемой частью процесса адаптации.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические аспекты проблемы адаптации персонала и опыт зарубежных компаний.

Выявлено, что данное понятие представляется достаточно сложным и многогранным. Помимо того, что оно напрямую связано с приспособлением работника к организации и включением его в трудовой процесс, подобное явление имеет массу разновидностей и подвержено определенному процессу осуществления, структурированному в четыре этапа.

Повышая эффективность управления адаптацией персонала, надо удостовериться, что система адаптации новых сотрудников в организации действительно является системой, а отдельные ее части не противоречат друг другу. Для этого рекомендуется использовать последовательность шагов технологии адаптационного аудита, которая позволяет сделать адаптацию работников более ощутимой и, как следствие, более управляемой. Также в этой главе освещен зарубежный опыт адаптации персонала и наиболее успешные практики, опыт которых мы сможем использовать далее.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Характеристика учреждения

Конституция Российской Федерации 1993 года предоставила субъектам России возможность образования нового законодательного органа. Созданная на основании Основного закона страны Челябинская областная дума (с 1996 года - Законодательное Собрание Челябинской области) является постоянно действующим законодательным (представительным) органом государственной власти Челябинской области и осуществляет свои полномочия на заседаниях, принимая нормативные правовые акты Челябинской области. Компетенция Законодательного Собрания Челябинской области определена Уставом (Основным Законом) Челябинской области. Порядок деятельности, правила и процедура работы областного парламента установлены Регламентом Законодательного Собрания Челябинской области.

В мае 1994 г. на фоне сложной политической и экономической обстановки в регионе в частности и в стране в целом состоялись первые выборы в Челябинскую областную Думу. Областной Совет народных депутатов за несколько месяцев до этого прекратил свое существование. Жизненно необходимым стал орган, который взял бы на себя важную миссию - принятие законов, обеспечивших функционирование всех структур в новой ситуации.

Первый законодательный орган области решал важные задачи законотворческой деятельности. Необходимо было разработать и утвердить законы, определяющие статус Челябинской области как субъекта Российской Федерации, систему органов государственной власти области и принципы взаимоотношений с местным самоуправлением, правовые механизмы социально-экономического развития области.

В первый созыв Челябинской областной Думы вошли 15 депутатов. Отличительной ее особенностью стала малочисленность. Например, в соседней Свердловской области в составе областной Думы работали 28 депутатов.

В 1996 году Челябинская областная Дума была переименована в Законодательное собрание Челябинской области. Первый созыв депутатов областного парламента начал свою деятельность практически с нуля. Депутаты приняли всего 45 законов. По нынешним меркам - это немного. Но именно в те годы были заложены система законодательных актов и основы парламентаризма в южноуральском регионе.

22 декабря 1996 г. состоялись выборы депутатов Законодательного Собрания второго созыва. Обновленный состав Законодательного Собрания второго созыва стал более представительным: был избран 41 депутат, в том числе три женщины. Сорок депутатов имели высшее образование, 10 человек - ученые степени, все парламентарии имели значительный опыт хозяйственной и политической деятельности.

На первом заседании Законодательного Собрания второго созыва 9 января 1997 г. председателем Законодательного Собрания избран В.Ф. Давыдов. Таким образом, руководство ЗСО сохранило преемственность. Первым заместителем председателя депутаты избрали А.С. Саломаткина, заместителями председателя - В.В. Мазуля и Л.А. Попову. Все заместители принадлежали к областному движению «За возрождение Урала».

Депутаты сформировали 5 постоянных комитетов. Комитет по законодательству, государственному строительству и местному самоуправлению (председатель М.Ю. Жмаев) рассмотрел и рекомендовал к принятию за 4 года 52 закона области и 49 постановлений. Это позволило сформировать не только структуру органов власти и местного самоуправления, но и систему их деятельности и развития. Именно этот созыв депутатов выработал правовую базу для реализации избирательных прав граждан, приняв законы «Об областной избирательной комиссии», «О выборах главы исполнительной государственной власти (Губернатора) Челябинской области», «О местном референдуме». По итогам сложного кризисного 1998 года с первым комплексным докладом депутатам Законодательного Собрания и населению Челябинской области выступил Губернатор П.И. Сумин. С этого времени глава региона ежегодно представляет программный документ депутатам и населению области.

Второй созыв Законодательного Собрания также запомнился жарким обсуждением создания «вертикали» представительных органов власти (от ЗСО к местному самоуправлению) и «муниципализации» Челябинска (попытка разделить город на 7 муниципальных образований) и значительной ротацией депутатского корпуса в 1997-1998 гг.

Деятельность депутатов второго созыва можно назвать законодательным крещением. Трудности, которые преодолевали депутаты ЗСО вместе со страной в целом и регионом в частности закалили законодательный орган для дальнейшей работы. Всего депутаты этого созыва провели 55 заседаний, на которых приняли 164 закона и 746 постановлений.

Законодательное Собрание третьего созыва было сформировано по итогам выборов, состоявшихся 24 декабря 2000 г. В новый состав Законодательного Собрания были избраны 45 депутатов. Старожилами областного парламента, избранными в третий раз, были В.Ф. Давыдов, В.Ф. Рашников и В.П. Чернобровин. Большинство депутатов (31 человек) являлись руководителями промышленных предприятий, пятеро на момент избрания - главами органов местного самоуправления.

Депутаты третьего созыва сформировали из своего состава 9 постоянных комитетов: по финансово-бюджетной политике (В.В. Мякуш); по промышленной политике, топливно-энергетическому комплексу, связи, транспорту и дорожному хозяйству (В.П. Чернобровин); по экономической политике (налогам, собственности, предпринимательству) (С.А. Мительман); по социальной политике (Б.А. Мизрахи); по законодательству, государственному строительству и местному самоуправлению (Д.Ф. Вяткин); по аграрной политике, потребительскому рынку, земельным отношениям, экологии и природопользованию (А.П. Берестов); по жизнеобеспечению, строительству и чрезвычайным ситуациям (Р.Г. Шафигулин); по информационной политике (А.А. Дробышев); по мандатам, регламенту, этике (Ю.Я. Горбунов).

25 июня 2005 г. на пленарном заседании областного парламента председателем ЗСО был избран Владимир Викторович Мякуш. Законодательным Собранием третьего созыва приняты 435 законов и около 2000 постановлений. В

Государственную Думу направлено более 60 законодательных инициатив. По ним и сегодня сверяют свою работу граждане, предприятия Южного Урала, малый и средний бизнес.

В декабре 2005 г. состоялись выборы депутатов Законодательного Собрания Челябинской области четвертого созыва. Они прошли по новой, смешанной системе: половина депутатов была избрана по партийным спискам, другая часть - по избирательным округам. Депутаты, прошедшие по партийным спискам, были прикреплены к округам и работали вместе с депутатами-одномандатниками. К концу созыва в составе депутатского корпуса было 58 человек, из них 49 депутатов состояли во фракции «Единая Россия», 6 - члены КПРФ, 3 - члены ЛДПР.

В составе Законодательного Собрания четвертого созыва работали 10 постоянных комитетов: по бюджету и налогам (председатель В.В. Мякуш), по законодательству, государственному строительству и местному самоуправлению (А.И. Брагин), по Регламенту, депутатской этике и информационной политике (С.В. Козлов), по экологии, природопользованию и чрезвычайным ситуациям (А.А. Федоров), по промышленной политике, топливно-энергетическому комплексу, транспорту и связи (В.П. Середкин), по строительству, жилищно-коммунальной политике и дорожному хозяйству (Ю.Р. Карликанов), по аграрной политике и земельным отношениям (М.И. Звездин), по экономической политике (С.А. Мительман), по социальной политике (А.Л. Журавлев), по делам молодежи,

Среди нормативных правовых актов, принятых четвертым созывом в области аграрной политики и земельных отношений, можно выделить закон Челябинской области «О государственной поддержке сельскохозяйственного производства». В нем предусматриваются формы и направления предоставления бюджетных средств сельскохозяйственным товаропроизводителям на развитие производства.

Условия для формирования на территории Челябинской области эффективно действующей сельскохозяйственной потребительской кооперации созданы в Законе Челябинской области «О развитии сельскохозяйственной потребительской кооперации на территории Челябинской области» (принят 27 мая 2010 г.). Реализация Закона позволяет кооперативам увеличить объемы закупок

сельскохозяйственной продукции у населения и будет способствовать повышению уровня доходов селян, созданию дополнительных рабочих мест для населения в перерабатывающих кооперативах.

В течение 2009 года в области полностью сформирована законодательная база противодействия коррупции. До 1 июля 2009 года была проведена экспертиза всех действующих законов Челябинской области и постановлений Законодательного Собрания. В 34 актах были обнаружены и устранены коррупциогенные факторы.

Очередные выборы депутатов Законодательного Собрания Челябинской прошли в октябре 2010 г. Как и выборы, которые состоялись в декабре 2005 г., они прошли по смешанной системе: 30 депутатов были избраны по партийным спискам и 30 по одномандатным округам. Лидером избирательной кампании стало Челябинское региональное отделение партии «Единая Россия», получившее 56 % голосов избирателей, «Справедливая Россия» получила 14,6 %, КПРФ 11,8 % и ЛДПР - 9,16 %. На предыдущих выборах депутатов Законодательного Собрания «Единая Россия» получила 51,98 % голосов избирателей, КПРФ - 12,61 %, ЛДПР - 9 %, Родина - 7,02 %.

По итогам выборов в Законодательном Собрании были сформирован 4 фракции: фракция «Единая Россия» (49 депутатов, или 81 % от общего числа парламентариев), по 4 депутата работают во фракциях «Справедливая Россия» (4 депутата, или 7 %) КПРФ (4 депутата, или 7 %), ЛДПР (3 депутата, или 5 %).

Депутатами пятого созыва ЗСО были переизбраны 28 человек, или 46 % от прежнего депутатского корпуса. Депутатами всех пяти созывов избирались 2 человека - это Рашников В.Ф. и Чернобровин В.П., 6 человек работали в ЗСО 2-5 созывов (Вольхин А.И., Журавлев А.Л., Мительман С.А., Мурашкин Б.М., Мякуш В.В., Федоров А.А.). Парламентариями 3-5 созывов избирались 6 человек (Кретов А.В., Мешков Д.Ф., Свеженцев И.Н., Середкин В.П., Струков К.И., Чабан Я.И.). Депутаты прежних созывов имеют большой опыт законотворческой деятельности, который, вне сомнения, послужит основой для эффективного решения современных социально-экономических задач региона.

Большинство из избранных депутатов (37 человек, или 61 %) являются руководителями промышленных, строительных предприятий, организаций, 5 - это руководители предприятий малого и среднего бизнеса, 3 человека занимают государственные должности, 7 - работают в органах здравоохранения, социального обеспечения, образования, науки, спорта, 3 - в общественно-политических организациях. Среди парламентариев семь докторов и 10 кандидатов наук. В новом созыве ЗСО преобладают депутаты следующих возрастных категорий: 50-60 лет - 19 депутатов (31,7 %); 35-40 лет - 14 депутатов (23,3 %); 40-45 лет - 10 депутатов (16,6 %).

Председателем Законодательного Собрания Челябинской области пятого созыва на первом заседании 22 октября 2010 г. избран В.В. Мякуш.

Деятельность Законодательного Собрания была положительно оценена Губернатором Челябинской области М.В. Юревичем, а председатель Законодательного Собрания Челябинской области Владимир Мякуш за выдающиеся заслуги в социально-экономическом развитии Челябинской области, повышение ее авторитета в Российской Федерации в октябре 2010 г. удостоен почетного звания «Почетный гражданин Челябинской области».

В составе Законодательного Собрания пятого созыва первоначально было создано 9 комитетов: по бюджету и налогам (председатель В.В. Мякуш); по Регламенту, депутатской этике и информационной политике (В.М. Горнов); по законодательству, государственному строительству и местному самоуправлению (С.А. Мительман); по экологии и природопользованию (А.А. Федоров); по промышленной политике (А.А. Самсонов); по строительной политике (Ю.Р. Карликанов); по аграрной политике (В.В. Ильиных, с ноября 2014 г. - В.Ю. Евстигнеев); по экономической политике и предпринимательству (Д.Ф. Мешков); по социальной и молодежной политике, культуре и спорту (А.Л. Журавлев). В сентябре 2012 года был создан комитет по информационной политике, который возглавил А.А. Мотовилов. В январе 2015 г. комитет по информационной политике возглавил С.В. Кравчук.

Всего за пятый созыв депутаты подготовили, обсудили на заседаниях рабочих групп, комитетов и приняли на заседании областного парламента 967 законов

Челябинской области. С начала созыва (октябрь 2010) состоялось 58 заседаний Законодательного Собрания.

Законодательным Собранием Челябинской области в 2017 году было проведено 12 заседаний, на которых рассмотрено 319 вопросов. По итогам рассмотрения принято 148 законов и 441 постановление, в том числе 320 постановлений по проектам законов. Отклонен 1 законопроект.

Как и в предыдущие периоды, приоритетными направлениями деятельности Законодательного Собрания Челябинской области в 2017 году являлись следующие:

- социальная защита граждан;
- контроль за исполнением областного бюджета;
- совершенствование областного законодательства и приведение его в соответствие с федеральным.

Распределение законов по тематическим блокам представлено на рис.2.1.

Рисунок 2.1 – Распределение законов Челябинской области в 2017 г.

Распределение законов Челябинской области по субъектам права законодательной инициативы представлено на рис. 2.2.

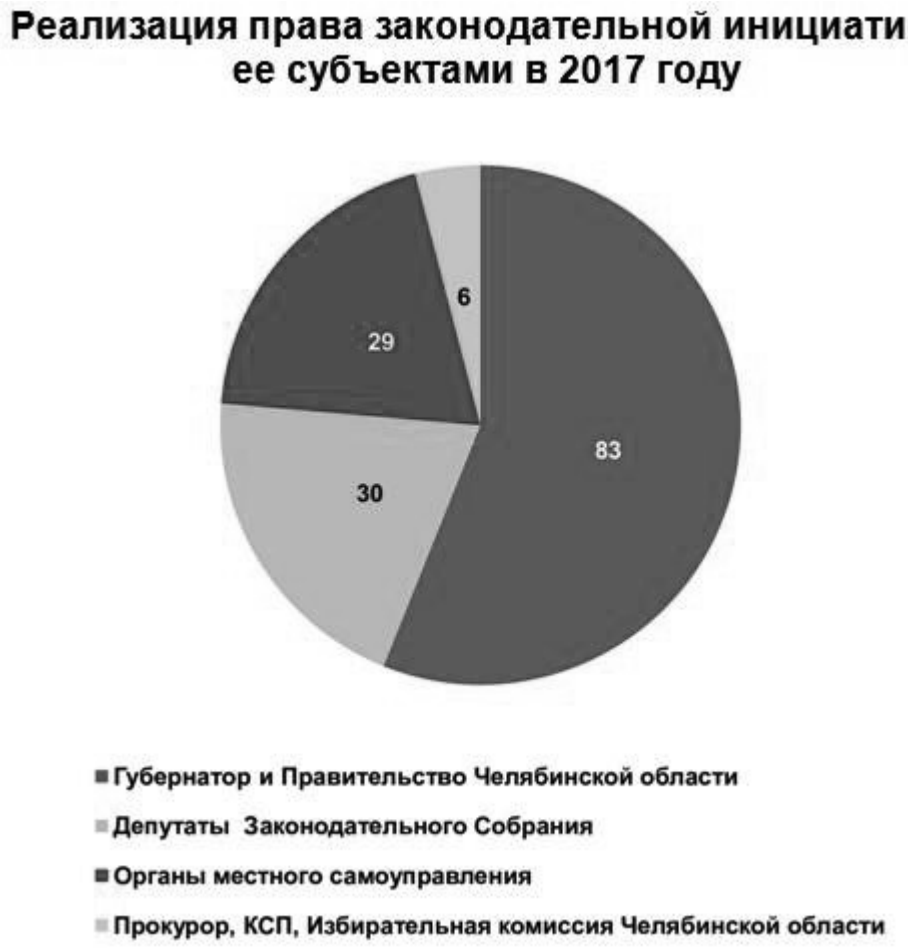


Рисунок 2.2 – Реализация права законодательной инициативы в Челябинской области в 2017 г.

Уставом (Основным Законом) Челябинской области право законодательной инициативы предоставлено депутатам Законодательного Собрания, Губернатору области, Правительству области в случаях, предусмотренных бюджетным законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Челябинскому областному суду, Арбитражному суду Челябинской области, прокурору Челябинской области, представительным органам муниципальных образований, Контрольно-счетной палате Челябинской области, а также избирательной комиссии Челябинской области по вопросам их ведения.

Самым активным субъектом права законодательной инициативы, как и в прошлом году, стал Губернатор Челябинской области.

Плодотворная работа Законодательного Собрания была обеспечена деятельностью комитетов: проведено 153 заседания, на которых рассмотрено 733 вопроса. Наибольшую активность в 2017 году проявили депутаты комитета по законодательству, государственному строительству и местному самоуправлению, комитета по экономической политике и предпринимательству и комитета по бюджету и налогам, подготовившие для рассмотрения Законодательным Собранием 59% вопросов от их общего числа (15%, 26% и 18% соответственно).

Показатели работы комитетов представлены в рис. 2.3, 2.4.

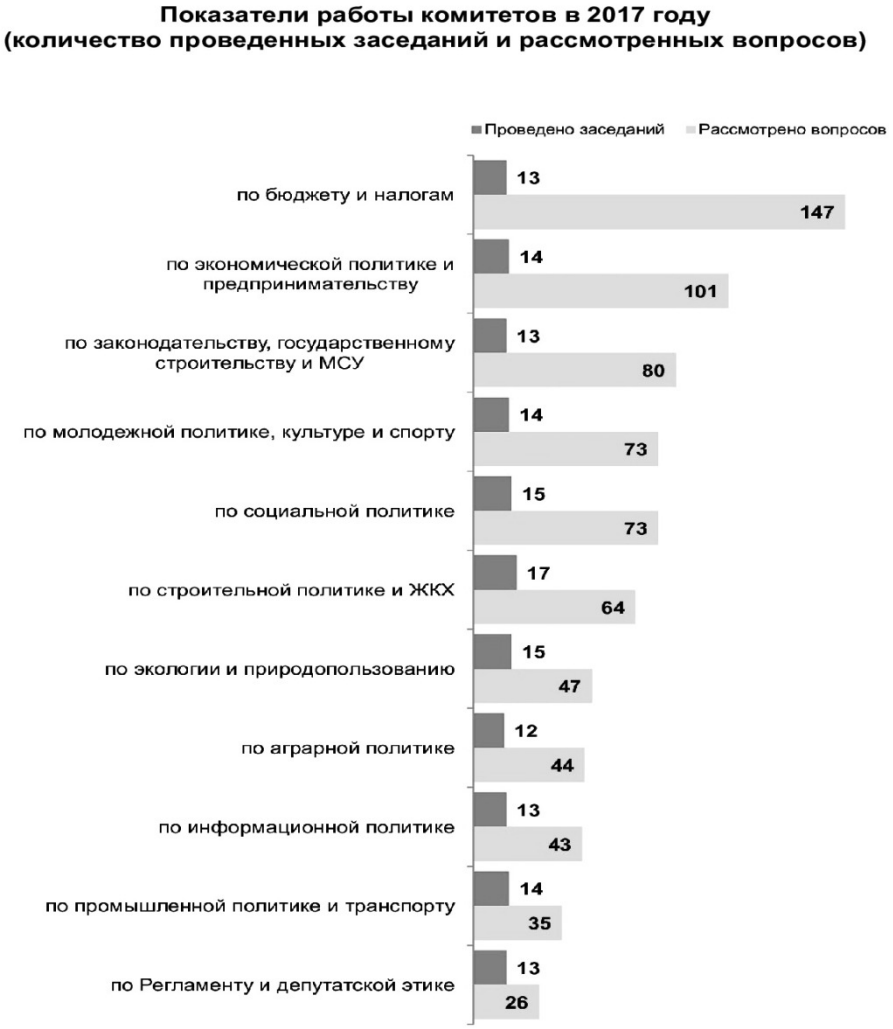


Рисунок 2.3 – Показатели работы комитетов в 2017 г.

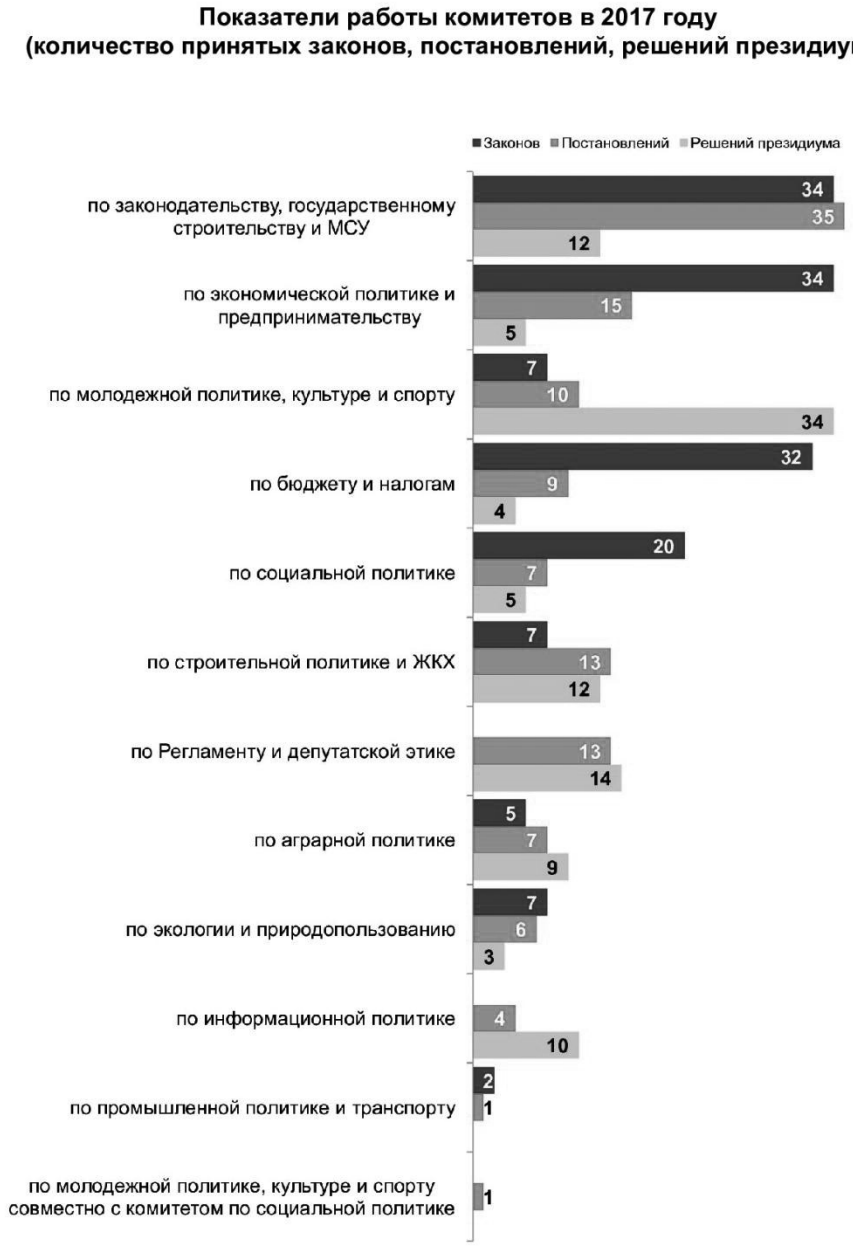


Рисунок 2.4 – Показатели работы комитетов в 2017 г. (законы и решения)

В течение 2017 года в адрес Законодательного Собрания поступило 1791 обращение от граждан и общественных организаций.

1055 обращений поступили в письменной форме, в том числе 430 – в форме электронного сообщения; 736 – устных обращений, из них 498 – по телефону.

Руководством Законодательного Собрания за отчетный период проведено 99личных приемов граждан.

Наибольшее количество обращений поступило от жителей города Челябинска – 929. Также активно обращались жители Пригородного, Южного и

Еманжелинского избирательных округов – 235. Преимущественно это были пенсионеры, представители общественных организаций, инвалиды по общему заболеванию, ветераны труда, служащие, индивидуальные предприниматели, многодетные семьи и семьи, имеющие детей-инвалидов, безработные.

Особо значимыми для жителей Челябинской области остаются вопросы социального характера (424): оказание материальной помощи, гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, студентам, содействие в приобретении технических средств реабилитации для инвалидов и санаторно-курортных путевок, установление дополнительных мер социальной поддержки детям войны, предоставление бесплатной квалифицированной юридической помощи социально незащищенным категориям населения и др.

Граждане обращались за помощью в решении проблем коммунально-бытового обслуживания – 354; государственного устройства и политики – 317; строительства – 132, здравоохранения– 111, труда и заработной платы – 77 и др.

Также рассматривались вопросы науки, культуры и информации – 73.

Гарантией качественной работы с обращениями граждан в Законодательном Собрании Челябинской области является недопустимость формального подхода к данному направлению, осознание, что основная задача депутатов – защищать интересы жителей Челябинской области.

Для оценки динамики деятельности ЗСО Челябинской области, сравним основные показатели деятельности за 2015-2017 гг.

Таблица 2.1 – Анализ показателей деятельности ЗСО Челябинской области

Наименование	2015	2016	2017
Количество заседаний	13	13	12
Количество рассмотренных вопросов	385	383	319
Принято законов	200	203	148
Принято постановлений	568	551	441
Отклонено законопроектов	2	4	1
Рассмотрено обращений граждан	2003	2165	1791
Доля удовлетворенных граждан, обратившихся в ЗСО	91%	87%	81%

Как видно из динамики показателей, характеризующих деятельность ЗСО Челябинской области, в целом, активность законодательной и организационной деятельности Законодательного собрания снижаются, об этом свидетельствуют

как количество принятых законопроектов, рассмотренных вопросов, так и количество обращений граждан и снижение уровня их удовлетворенности.

Для выявления причин подобного снижения эффективности деятельности рассматриваемого учреждения, необходимо рассмотреть влияние факторов как внешней, так и внутренней среды, что и будет произведено в следующем параграфе.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЗСО

ЗСО находится в состоянии регулярного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность устойчивого развития и роста. Однако, проявляются периоды, когда ресурсы внешней среды ограничены, особенно в условиях кризиса. В связи с этим существует вероятность того, что ЗСО может иметь ограничение по доступу к нужным ресурсам из внешней среды в определённые периоды (экономический спад, инфляция, падение рубля). Это может ослабить потенциал учреждения и привести к отрицательным показателям деятельности на определённый период. И возможно это является объяснением тех проблем, которые были выявлены нами в предыдущем параграфе.

Для оценки положения компании проведем анализ макросреды с помощью STEP-анализа.

Инструмент представляет собой сопоставление и анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, оценку важности, направленности и силы влияния этих факторов на организацию.

Анализируя факторы макросреды используем бальную систему:

- 1-3 – слабое;
- 4-6 – существенное;
- 7-8 – сильное;
- 9-10 – очень сильное.

Таблица 2.2 – STEP-анализ

	Наименование фактора	Важность/ весомость фактора (∑=1)	Сила влияния на организа-цию	Направленность влияния («+»/«-»)	Взвешен-ная оценка (3*4*5)
1	2	3	4	5	6
P	Ужесточение налогового законодательства	0,05	6	−	-0,3
	Стабильное число проводимых в стране мероприятий мирового масштаба	0,05	3	+	0,15
	Ужесточение законодательства по регулированию предпринимательской деятельности	0,05	7	−	-0,35
	Рост числа общественных групп по защите интересов различных потребителей в строительной отрасли	0,05	6	+	0,3
	Стабильность, устойчивость политической системы	0,1	4	+	0,4
	Снижение платежеспособности населения	0,2	8	–	-1,6
E	Снижение уровня инфляции	0,05	6	+	0,3
	Низкий уровень роста экономики страны	0,15	6	–	-0,9
S	Повышение уровня жизни и требований населения	0,1	8	+	0,8
	Тенденции во вкусах населения: переезд в крупные города для поиска более высокооплачиваемой работы	0,05	6	+	0,3
	Повышающаяся мобильность населения	0,05	6	+	0,3
T	Рост числа ИТ-решений для автоматизации деятельности	0,05	4	+	0,2
	Новые технологии менеджмента и управления персоналом	0,05	4	+	0,2
		∑=1			- 0,2

Анализируя профиль макросреды отметим, что факторы, наиболее активно оказывающие влияние на деятельность компании расположены экономической и социальной группах.

Факторами, оказывающими негативного влияние являются: снижение платежеспособности населения, низкий уровень экономического роста страны. При данных обстоятельствах задача учреждения состоит в стремлении быстрой адаптации к происходящим изменениям.

Рассчитаем коэффициент предпочтения макросреды путем деления суммы положительных факторов на сумму отрицательных факторов:

$$\text{Кпмс} = 0{,}98. \quad (1)$$

В случае когда Кпмс = 1, окружающая среда является нейтральной, когда Кпмс > 1, активной позитивной, когда Кмпс < 1, активной негативной.

По результатам расчета отметим, что макросреда является активной и негативной.

Далее для осуществления структурированного и качественного анализа о деятельности предприятия стоит лучшим образом рассмотреть внутреннее функционирование ОАО «МРСК Урала». Для этого представим организацию по модели 7s McKinsey.

Для начала представим составляющие факторы данного анализа и их описание в соответствии с существующим положением в учреждении:

Ценности: надежность и эффективность в обеспечении прав, свобод и возможностей для населения области.

Стратегия: стратегия концентрированного роста, а именно стратегия развития продукта. ЗСО стремится к улучшению качества своей деятельности.

Структура: Каждое ЗСО имеет линейно-функциональную организационную структуру, благодаря которой, связь управления-подчинения прозрачна и точна. Соответственно, функционирование учреждения основывается на четкой системе взаимных связей функций и подразделений, ясно выраженной ответственности и правильном делегировании полномочий.

Стиль: во взаимосвязи структуры и систем организации просматривается управление учреждением по соответствующим функциям ее отделов и подразделений. Руководство компании использует бюрократический тип лидерства в управлении, что обусловлено ее масштабами.

Система: внутренние информационные системы, базы и программы, позволяющие оптимизировать процесс трудовой деятельности работников.

Сотрудники: в основном, сотрудники организации – квалифицированный персонал среднего возраста. Компания проводит мероприятия для улучшения условий труда, корпоративной культуры, формировании вовлеченности своего персонала. Однако негативной тенденцией является, в первую очередь, недостаточный уровень квалификации помощников депутатов, а также высокого уровня текучести среди данной категории. Данное направление отрицательно сказывается на эффективности учреждения.

Навыки: В ЗСО работают люди с высшим и средне – профессиональным и средним образованием. Учреждение регулярно проводит мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников.

Стоит отметить, что программы развития, основанные на повышении квалификации и реализации обучения сотрудников с отрывом и без отрыва от производства, не являются достаточным уровнем для подготовки высококвалифиицированных и компетентных помощников депутатов, так как нормативно-правовая база постоянно обновляется и требует фактически непрерывного обучения и адаптации.

Уровень научно-технического прогресса на данный момент развития современного общества в целом, экономики и рынка является более чем высоким. Данная тенденция, помимо внедрения нового оборудования и техники в деятельность учреждения, предполагает собой внедрение инновационности и разносторонности подходов к выполнению должностных обязанностей непосредственно сотрудниками. Качество, гарантированность и надежность обязанностей со стороны ЗСО обеспечивает, в первую очередь, персонал, что требует высокого уровня компетентности, квалификации, а также знаний, умений

и навыков. Именно по этой причине реализация стандартных программ обучения и развития сотрудников является малоэффективной.

Таким образом, из представленных выше данных, можем отметить, что основной проблемой внутреннего функционирования учреждения является низкий уровень компетенций помощников депутатов и их высокая текучесть. Кроме того, стоит отметить, что при таких масштабах задач и функций, уровень развития помощников депутатов находится на достаточно низком уровне по причине отсутствия разностороннего подхода к данному процессу.

Представим данные анализа тезисно и схематично ниже на рисунке 2.4.

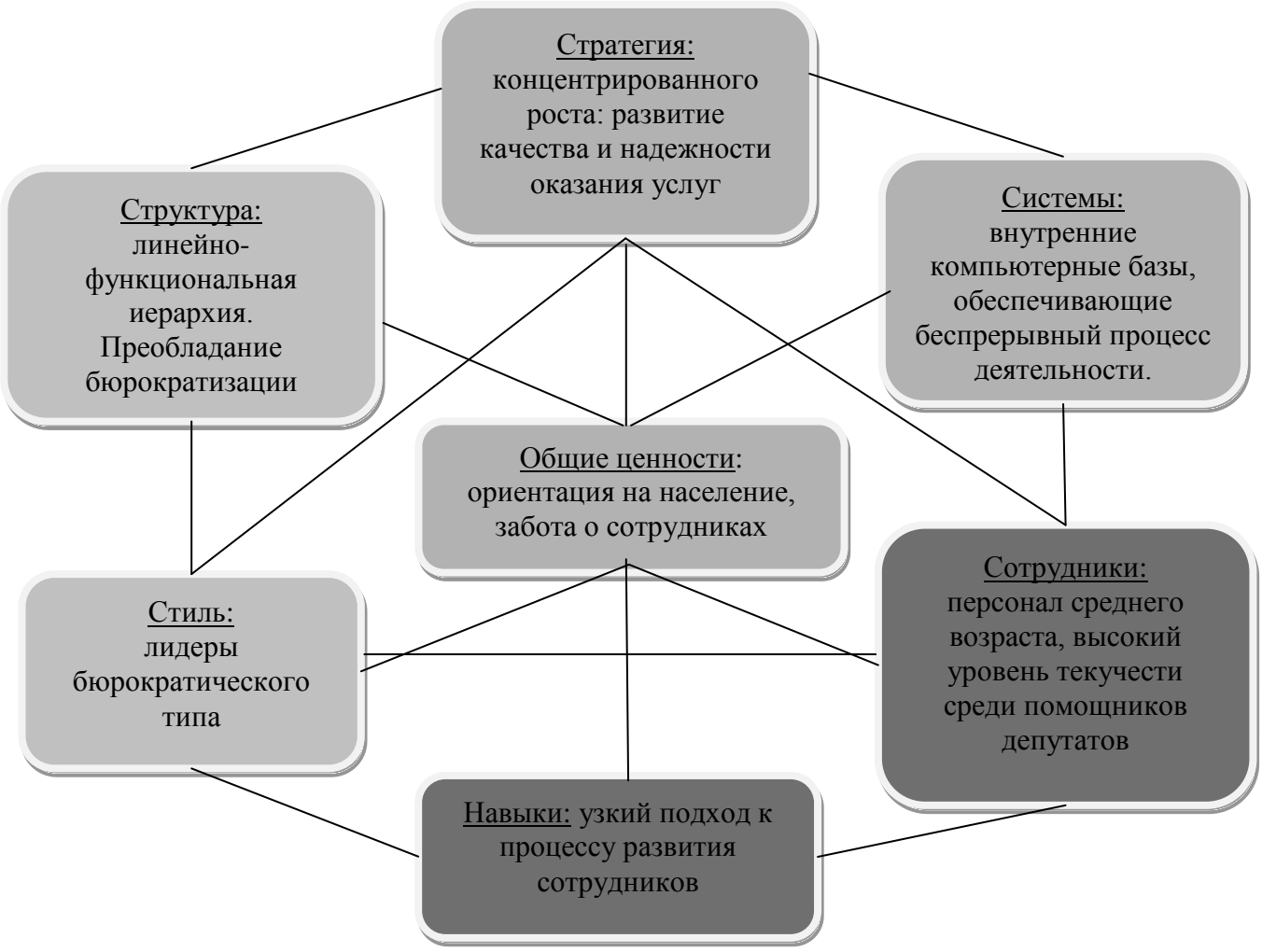


Рисунок 2.4 – 7s McKinsey

Как уже отмечалось ранее, одной из кадровых проблем организации является низкий уровень компетенций помощников депутатов и их высокая текучесть, что обусловлено отсутствием развития сотрудников посредством учета

разностороннего подхода к данному процессу. Данное направление хорошо реализуемо при осуществлении развития кадров с учетом трудового потенциала, что подразумевает собой управление совокупностью качественных свойств, выражающихся в трудовой деятельности работников методом реализации и развития способностей, знаний, навыков и умений, интересов и ценностных ориентаций с целью повышения уровня эффективности труда.

Далее приведем SNW-анализ, подразумевающий собой сравнение рассматриваемой нами организации с одним из конкурентов на отраслевом рынке для более детального изучения деятельности и понимания занимаемого на рынке положения организации. Представим схематично в рамках концепции SNW-анализа на рисунке 2.5 вышеуказанные данные.

	Сильная			Нейтральная	Слабая		
Элементы	3	2	1	0	-1	-2	-3
1.1.Имидж учреждения							
1.2.Ориентация на население							
1.3.Широта охватываемого круга проблем							
1.4.Уровень качества и надежности оказания услуг							
2.1.Система менеджмента							
2.2.Межфункциональное взаимодействие							
2.3.Управление качеством труда							
2.4. Социальные исследования и обратная связь							
3.1.Уровень текучести кадров							
3.2.Уровень пропорциональности соотношения по возрастному составу							
3.3.Уровень квалификации персонала							
3.4.Уровень вовлеченности персонала							
4.1.Уровень оснащенности рабочего места (в т.ч. экипировка и оборудование)							

Рисунок 2.5 – SNW-анализ

На данном рисунке знаком ✯ представлены показатели, характеризующие деятельность ЗСО Челябинской области, а знаком ✖ представлены показатели ЗСО Свердловской области.

Отметим, что отрицательное влияние на деятельность учреждения оказывают такие показатели, как уровень текучести кадров и уровень компетенций персонала, так как именно данные параметры являются одними из ключевых при стратегии развития и инновационности такой широкомасштабной организации.

Таким образом, проанализировав состояние организации во внешней и внутренней среде, следует представить совокупность полученных данных посредством SWOT-анализа.

На основе проведенных анализов внутренней и внешней среды ЗСО проанализируем его сильные и слабые стороны на основе SWOT-анализа (табл. 2.7). Это поможет сделать вывод о необходимых улучшениях в организации деятельности учреждения.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ

	Возможности: Снижение уровня инфляции Совершенствование технологий	Угрозы: Снижение экономических показателей в Челябинской области Экологическая обстановка Дефицит рабочей силы
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
1. Социальные исследования и обратная связь 2. Широта охватываемого круга проблем 3. Опытное руководство	- активизация законотворческих инициатив за счет тесного взаимодействия социальных, межведомственных институтов и ЗСО	- высокое качество деятельности помогут остаться учреждению эффективным даже при снижении экономических показателей Челябинской области
Слабые стороны: 1. Текучесть персонала (помощников депутатов) 2. Снижение уровня компетенций персонала	- Восполнение нехватки кадров из-за текучести помощников депутатов. - повышение уровня компетенций помощников депутатов за счет концепции самообучающейся организации	- Текучесть кадров, снижение удовлетворенности персонала и дефицит рабочей силы на рынке труда и изменение половой пропорции приведет к нехватке персонала - Снижение эффективности деятельности

Таким образом, мы видим, что учреждение имеет сильные стороны и возможности, но есть слабые стороны и угрозы, от которых следует избавиться или минимизировать их влияние на ЗСО.

У ЗСО Челябинской области есть целый ряд проблем. Можно предположить, что именно из-за проблем с персоналом и идет снижение эффективности и активности работы и уменьшение количества удовлетворенных взаимодействием с законодателями, граждан. Полученные данные SWOT-анализа говорят о том, что ЗСО нужно произвести кадровый аудит.

2.3 Кадровый аудит ЗСО Челябинской области

Рассмотрим качественный состав и движение кадров ЗСО. Рассмотрим более подробно качественные характеристики сотрудников ЗСО.

Возрастная структура персонала представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Численный состав и структура аппарата ЗСО Челябинской области по возрасту за 2015-2017 годы

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Возраст сотрудников			
До 30 лет	42	40	39
31-39 лет	48	54	52
40-49 лет	33	36	36
50-59 лет	13	6	10
60-65 лет	1	1	2

По состоянию на 31.12.2017 г. численность аппарата ЗСО составляет 139 человек. В ЗСО работают:

- в возрасте до 30 лет – 39 человек, или 28% от общей численности работников организации;
- в возрасте от 31-39 лет – 52 человека, или 37,4%;
- в возрасте от 40-49 лет – 36 человек, или 26%;
- в возрасте от 50-59 лет – 10 человек, или 7,2%
- в возрасте от 60-65 лет – 2 человека, или 1,4%.

Вывод по таблице 2.6: средний возраст сотрудников ЗСО составляет от 27 до 37 лет. В этом возрасте люди более ответственно подходят к выполнению поставленных задач, при этом достаточно энергичны и активны. Более того, в этом возрасте люди более амбициозны, стремятся к служебному продвижению, с большим желанием готовы обучаться для совершенствования своих знаний и навыков. На рисунке 2.4 представлена структура персонала ЗСО по возрасту.

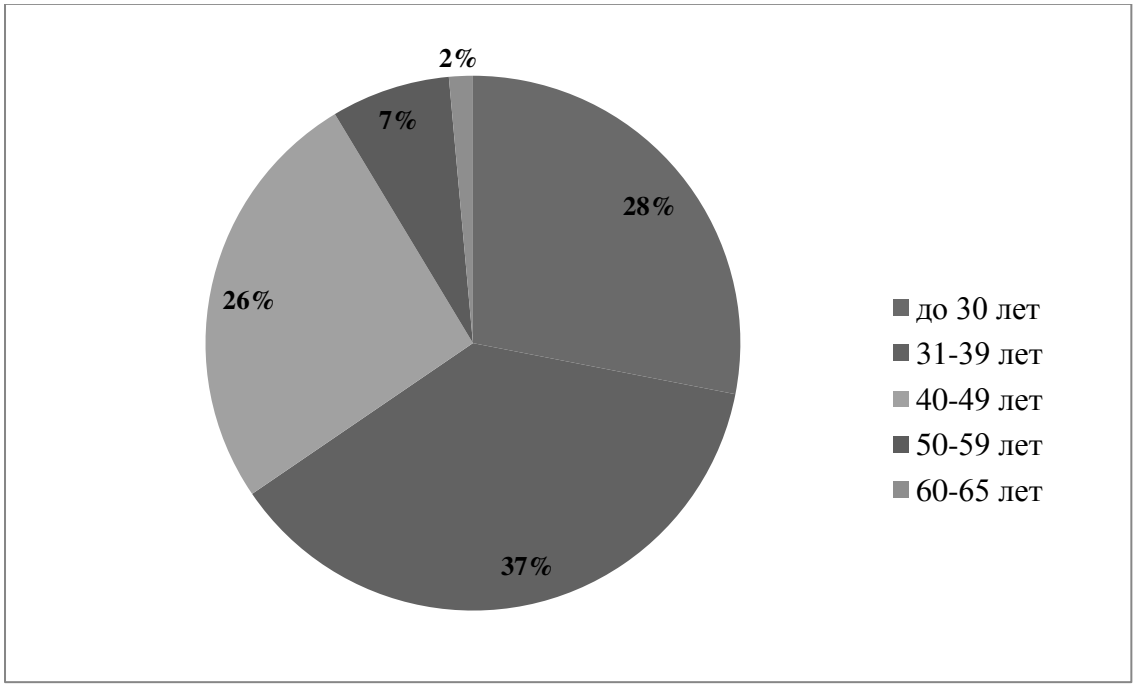


Рисунок 2.4 – Численный состав и структура персонала ЗСО по возрасту на 31.12.2017 год

Качественный состав сотрудников ЗСО Челябинской области представлен в таблице 2.7:

Таблица 2.7 – Качественный состав и структура аппарата ЗСО Челябинской области за 2015-2017 годы

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Уровень образования			
Среднее профессиональное	1	1	1
Высшее	137	136	138
2 и более высших образования	16	17	24
Ученая степень	1	1	1

По состоянию на 31.12.2017 г. в ЗСО работают:

– с высшим образованием – 138 человек, или 99,3% от общей фактической численности сотрудников ЗСО;

– со средним профессиональным образованием – 1 человек, или 0,7%;

– с двумя и более высшими образованиями – 24 человека (17,3%);

– имеют ученую степень – 1 человек, или 0,7%.

Вывод по таблице 2.7: практически все сотрудники ЗСО имеют высшее образование. Это говорит о том, что при поступлении на государственную гражданскую службу в ЗСО учитывается уровень образования и квалификации кандидатов, что еще раз подчеркивает закрытость кадровой политики ЗСО (специалист, не имеющий высшего образования, занимает должность специалиста 1 разряда. Для занятия данной должности допускается иметь образование, не ниже среднего специального или среднего профессионального).

Рассмотрим динамику фактически обученных сотрудников ЗСО (человек от потребности) за 2015-2017 годы в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика фактически обученных сотрудников ЗСО Челябинской области за 2015-2017 годы

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Фактически обучено, чел	39	15	44
%	68,4	75	163

Вывод по таблице 2.10: на конец 2015 и 2016 гг. не был выполнен план по обучению сотрудников ЗСО, что повлекло за собой перевыполнение плана обучения в 2017 году, так как в соответствии с федеральным законодательством служащие обязаны проходить обучение не реже, чем один раз в три года. Причиной тому служит сильная загруженность аппарата ЗСО касаемо выполнения своих служебных функций. Стоит отметить, что на обучение

служащих ЗСО в 2017 году было израсходовано 219 000 рублей, что практически в 1,5 раза превышает расходы на обучение в 2016 году.

Далее рассмотрим численность персонала ЗСО Челябинской области по половому признаку в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Численный состав ЗСО Челябинской области по половому признаку за 2015-2017 годы

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Мужчины	35	28	28
Женщины	103	109	111

Вывод по таблице 2.11: женщин больше, чем мужчин, почти в 4 раза. Это объясняется сравнительно низкой заработной платой служащих. Для мужчин, у которых уже есть семья, такая заработная плата не может позволить полноценно обеспечивать семью, поэтому чаще всего низовые должности занимают женщины.

Представим численный состав сотрудников ЗСО Челябинской области по половому признаку на 31.12.2017 г. на рисунке 2.5.

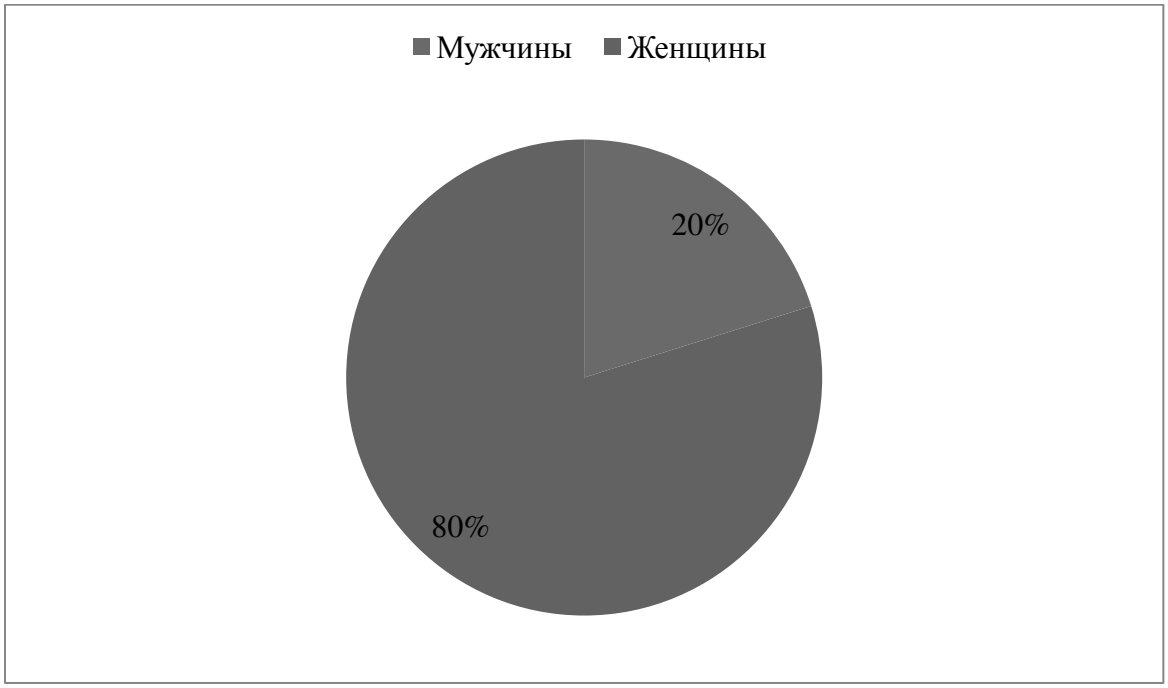


Рисунок 2.5 – Численный состав сотрудников ЗСО Челябинской области по половому признаку на 31.12.2017 г.

Структура персонала ЗСО Челябинской области по стажу работы представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Структура персонала по стажу работы в ЗСО Челябинской области в динамике за 2015-2017 годы

Стаж работы	Количество человек					
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
	Руководители			Специалисты		
До 6 месяцев	0	1	1	10	44	15
До 1 года	15	0	1	19	14	51
От 1 до 3х лет	7	15	15	59	28	30
От 3 до 5 лет	7	10	10	12	6	11
От 5 до 10 лет	4	6	6	6	6	7
Свыше 10 лет	3	3	3	5	5	6

В целом среди руководителей наблюдается положительная динамика роста лояльных сотрудников. Следовательно, текучесть в основном присутствует среди специалистов.

Динамика численности персонала в ЗСО за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Динамика численности персонала ЗСО Челябинской области за 2015-2017 годы

Штатная численность (человек)			Фактическая численность (человек/процентов)		
2015 г.	2016 г.	2017 г. (на 31.12.2017 г.)	2015 г.	2016 г.	2017 г. (на 31.12.2017 г.)
144	141	147	138 / 95,8 %	137 / 97,2 %	139/ 94,6 %

Вывод по таблице 2.13: фактически численность персонала ЗСО на протяжении последних трех лет практически не меняется. Однако это не означает, что в ЗСО нет текучести кадров.

В аппарате ЗСО Челябинской области уровень текучести кадров находится на уровне ниже 4%, что является чрезвычайно низким показателем. Однако, если рассмотреть категорию помощников депутатов, то уровень текучести кадров там составляет до 32%, что является недопустимо высоким значением.

Причины этих увольнений представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Причины ухода помощников депутатов Законодательного собрания Челябинской области за 2015-2017 годы

Причины	%
Неудовлетворенность заработной платой	15
Сложность в работе, отсутствие необходимой информации	29
Конфликты	-
Отсутствие перспективы карьерного роста	5
Несправление с должностными обязанностями, низкая эффективность деятельности, нарушение ограничений и запретов	37,7
Призыв на военную службу	1,7
Неудовлетворенность условиями и организацией труда	10
Не указали причину	5

Вывод по таблице 2.15: в данной таблице рассматривались только увольнения, не зависящие от организационно-штатных мероприятий. Большинство увольнений происходит из-за недостаточной подготовкой помощников депутатов в сочетании с большой ответственностью, возложенной на сотрудников при исполнении ими должностных обязанностей.

В деятельность помощников депутатов входит работа с большой нормативно-правовой базой, соблюдением сроков, работа с гражданами, предоставление государственных услуг. Объем работы очень большой. А так как в ЗСО отсутствует такая технология управления персоналом, как наставничество, то

новичкам трудно не допускать ошибки, они не справляются с большим объемом возложенных задач и увольняются.

Также были случаи увольнений по причине несоблюдения ограничений и нарушений, связанных со статусом помощника депутата Законодательного собрания. В основном это молодые специалисты, мало проработавшие в ЗСО, не знающие основных ограничений и запретов федерального законодательства. Существует явная потребность в обучении и непрерывном развитии помощников депутатов в ЗСО.

Динамика движения помощников депутатов Законодательного собрания Челябинской области за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.6.

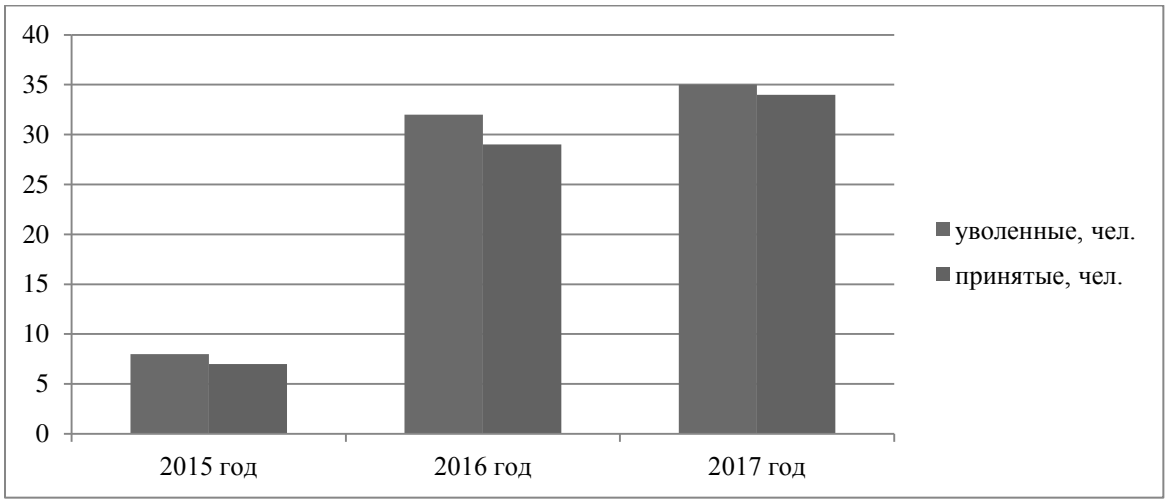


Рисунок 2.6 – Динамика движения помощников депутатов Законодательного собрания Челябинской области за 2015-2017 годы

Вывод по параграфу 2.3: таким образом, в ЗСО две подсистемы управления персоналом, нуждающиеся в совершенствовании: подсистема мотивации, подсистемы обучения и адаптации. На материальную мотивацию руководство организации повлиять не может, так как заработные платы установлены законодательством (Постановлений Законодательного Собрания Челябинской области от 09.07.2010 № 2405 «Об оплате труда государственных гражданских служащих Челябинской области и порядке формирования фонда оплаты труда указанных лиц») и не могут быть изменены, увеличены и т.п. у

Что касается адаптации персонала, в особенности помощников депутатов, то как вариант возможно внедрение технологии наставничества, так как в рамках данной организации наставничество является не только технологией, позволяющей адаптироваться, но и получить необходимый опыт и знания от коллег, помогая развиваться сотрудникам. Однако наставничество является лишь технологией управления персоналом, необходимо самостоятельно развивать и мотивировать к развитию сотрудников ЗСО. Подсистема адаптации помощников депутатов должна быть усовершенствована, так как эффективность от прохождения обучения раз в четыре года не всегда оправдывает потраченные денежные средства и время.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПОМОЩНИКОВ ДЕПУТАТОВ ЗСО

3.1 Анализ актуального состояния подсистемы адаптации помощников депутатов ЗСО

Как видно из параграфа 2.3 основной кадровой проблемой ЗСО является высокий уровень текучести кадров, а именно – помощников депутатов. Кроме того, проанализировав динамику движения рабочей силы в общем в учреждении, можем отметить, что, в основном, отрицательная динамика движения персонала присутствует именно в указанной категории работников. Рассмотрев актуальную систему управления персоналом в организации был сделан вывод о том, что руководством не осуществляется контроль и управление профессиональной подготовкой нового персонала по причине как такового отсутствия подсистемы адаптации, что и приводит к подобного рода проблемам.

Для более подробного анализа и разработки проекта по внедрению и реализации подсистемы адаптации персонала, представим существующие на данном этапе адаптационные технологии в разрезе системы (рисунок 2.12).

Рисунок 2.12 – Существующая система адаптации

Таким образом, исходя из указанных на рисунке 2.11 данных, можем отметить, что адаптация помощников депутатов существует в неформализованном порядке. Отсутствие структурированно разработанных методов адаптации ведет к ряду негативных последствий:

— повышение уровня загруженности персонала;

— высокий уровень стресса адаптируемого сотрудника и, как следствие, низкие показатели качества труда;

— увеличение сроков на выполнение задач, что противоречит установленному регламенту;

— снижение уровня вовлеченности и лояльности, а также, отрицательный эффект в отношении трудового потенциала работников.

Кроме того, стоит обратить внимание на следующие параметры:

— Цель системы не соответствует принципу SMART и, к тому же, несет в себе оперативный характер, не отвечая при этом миссии, генеральной стратегии, а также общей концепции развития учреждения и занимаемого положения во внешней среде.

— Задачи системы не соответствуют в полной мере цели по причине заложенной в их сути направленности исключительно на трудовой процесс без учета интересов персонала.

— Отсутствие разработанных и структурированных технологий приводит к негативным тенденциям и беспорядочному процессу проведения адаптации, что влечет за собой сопротивление со стороны персонала и, как следствие, понижение качества выполняемых трудовых функций.

— Критерии эффективности достижения поставленной цели так же, как и задачи системы, не учитывают интересов и мотивации персонала.

Исходя из проведенного анализа существующей системы адаптации помощников депутатов ЗСО и выявленных проблем, следуют следующие рекомендации:

- усовершенствование существующего бизнес-процесса адаптации помощников за счет внедрения таких технологий, как адаптационное и профессиональное наставничество, организация еженедельных планерок внутри каждой фракции, организация круглых столов на постоянной основе;
- определение критериев эффективности каждого подпроцесса бизнес-процесса профессионального развития государственных служащих;
- изменение цели системы по принципам SMART;
- определение критериев эффективности системы адаптации;
- изменение задач адаптации в соответствии с новой смартированной целью.

3.2 Проект усовершенствования системы адаптации помощников депутатов ЗСО

Усовершенствованная система адаптации помощников депутатов представлена на рисунке 3.1.

В усовершенствованной системе в качестве субъектов были добавлены руководители всех структурных подразделений, включая начальников управления. Это необходимо для более слаженной коммуникации, быстрой обратной связи, тщательного контроля за деятельностью специалистов, предупреждения возможных ошибок заблаговременно.

Внедрение наставничества (адаптационного и профессионального), разработка Положения о наставничестве. Данная технология позволит снизить количество ошибок, просроченных писем, административных правонарушений в период адаптации как новых сотрудников, так и сотрудников, которые переведены из одного функционального управления в другое, тем самым полностью изменив сферу деятельности (другие нормативно-правовые акты, административная документация, другие государственные услуги). Также наставники должны оказывать помимо профессиональной поддержки психологическую. Планируется улучшение морального климата в коллективах, формирование дружной команды профессионалов.

Цель	**Улучшение показателей деятельности ЗСО на 15% к 01.07.2019 за счет работы профессионально ориентированных, развивающихся, лояльных сотрудников и быстро адаптированных новых сотрудников**
Задачи	**1. Повышение качества работы** **2. Повысить мотивацию сотрудников к непрерывному профессиональному развитию** **3. Снизить текучесть персонала на 25% к 01.07.2019**

Субъекты	1.Сотрудники отдела кадров ЗСО **2.Начальники всех структурных подразделений, включая начальников управлений** 3.Депутаты **4.Наставники**	**Объекты**	Помощники депутатов ЗСО

Технология	1. Расширенный вводный инструктаж и лекционные занятия 2. **Организация составления индивидуальных планов профессионального развития совместно с руководителями** 3. Ежегодное награждение лучших сотрудников ЗСО Почетной грамотой **4. Внедрение наставничества (адаптационного и профессионального), разработка Положения о наставничестве** **5. Проведение еженедельных планерок, круглых столов после прохождения обучения среди коллег, круглых столов по разъяснению изменений, вносимых в законодательство, а также по прочим вопросам** **6. Job-shadowing** **7. Занесение на Доску Почёта отличившихся сотрудников, в том числе лучших наставников**

Критерии эффектив	1. Снижение текучести кадров 2. Оценка показателей эффективности деятельности учреждения 3. Средняя оценка качества работы помощников депутатами

Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система адаптации помощников депутатов ЗСО Челябинской области

Проведение еженедельных планерок, круглых столов после прохождения обучения среди коллег, круглых столов по разъяснению изменений, вносимых в законодательство, а также по прочим вопросам.

Данная технология позволит:

- давать быструю обратную связь;
- налаживать коммуникации;
- восполнять пробелы в знаниях, получать новые знания;
- делиться опытом с коллегами для дальнейшего его использования;

- оказывать консультативную поддержку по вопросам государственной службы и противодействия коррупции в целом, чтобы предотвратить нарушения законодательства среди государственных служащих;
- мотивировать сотрудников повышать свой профессиональный уровень, делиться своим опытом.

Оказание консультативной помощи среди коллег разных структурных подразделений. Данная практика также позволит налаживать коммуникации среди коллег, оказывать им консультации в том числе в связи с личными потребностями (например, сотрудник из управления природных ресурсов обратился к коллегам из управления земельных отношений по вопросам получения земельного участка), формировать общий благоприятный психологический климат.

Занесение на Доску Почёта лучших наставников. Эта технология позволит повысить мотивацию сотрудников на достижение высоких показателей эффективности деятельности, удовлетворить потребность в признании, а также просто поощрить специалиста за хорошую работу, которой невозможно добиться без постоянного совершенствования своих знаний, обращения к различным судебным практикам и нормативно-правовым актам (специфика работы на государственной службе). На Доску Почёта также планируется заносить лучших наставников.

Для эффективного внедрения проекта необходимо составить пирамиду целеполагания и дерево целей. На рисунке 3.2 представлена пирамида целеполагания Законодательного собрания Челябинской области.

Таким образом, ЗСО Челябинской области ставит пред собой решение следующих задач:

1. Улучшить показатели эффективности деятельности, оцениваемые в рамках формирования рейтинга органов законодательной власти РФ.
2. Повысить мотивацию сотрудников ЗСО к непрерывному профессиональному развитию.
3. Организовывать внутриорганизационный обмен опытом и знаниями.
4. Разработать и обеспечить исполнение Положения о наставничестве.

5. Сэкономить денежные средства на дополнительном наборе персонала.
6. Снизить процент текучести сотрудников.

Рисунок 3.2 – Пирамида целеполагания ЗСО Челябинской области

Далее на рисунке 3.4 представим факторы, влияющие на необходимость проведения изменений.

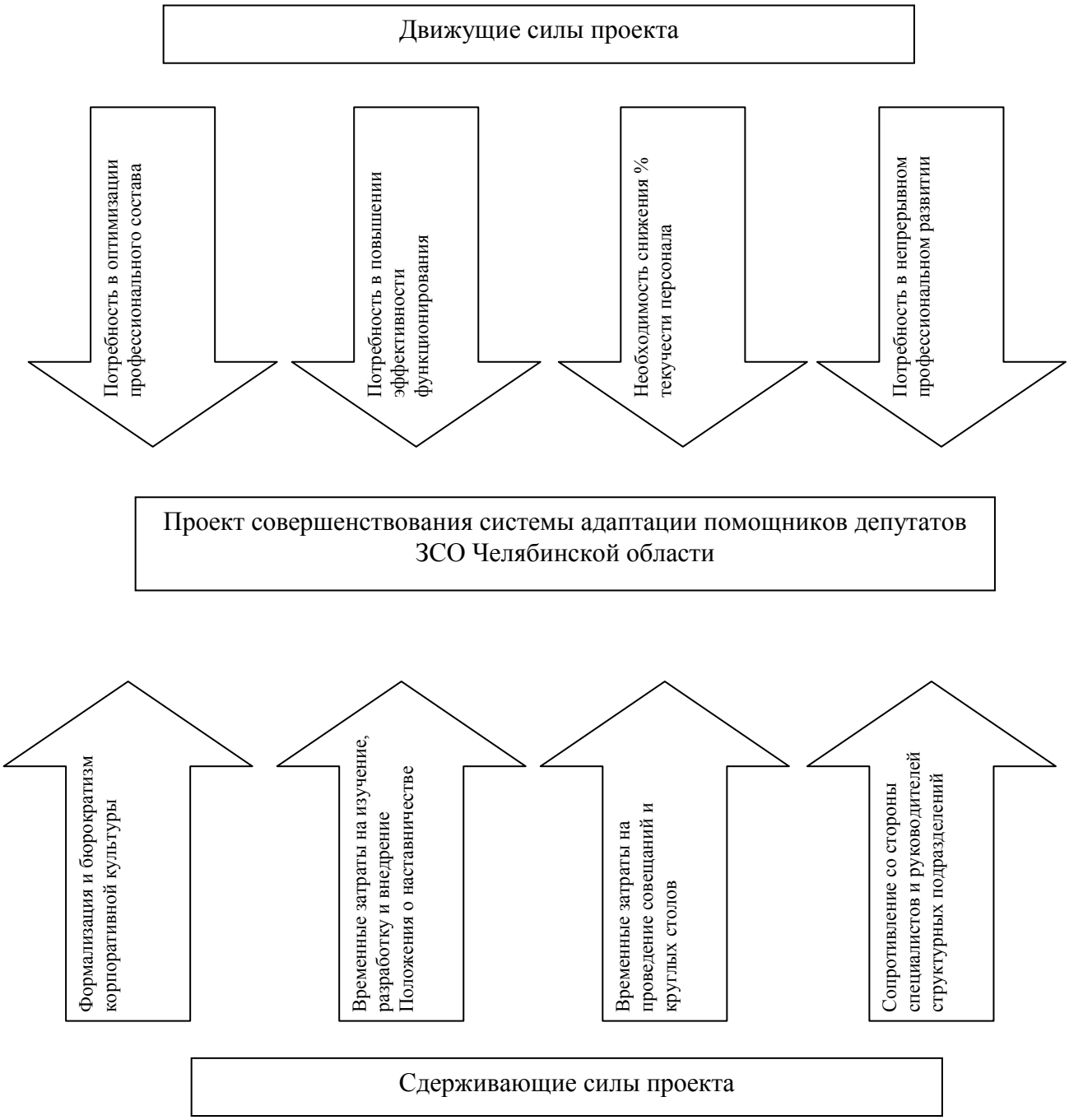


Рисунок 3.4 – Поле сил К.Левина

В таблице 3.1 приведены описание и степень влияния движущих и сдерживающих сил по шкале оценки от 1 до 5.

Оценка движущих и сдерживающих сил по методике разбалловки позволит выделить самые влиятельные силы и заранее предсказать возможные риски.

Таблица 3.1 – Описание и оценка влияния сил К.Левина

Сила	Описание	Степень влияния на проект (балл)				
1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5
Потребность в оптимизации профессионального состава персонала	Выявление и отказ в работе сотрудникам, не соответствующим профессионально-квалификационным требованиям, приоритет кандидатам, имеющим помимо основного высшего профессионального образования, второе высшее профессиональное образование по направлению «Государственное и муниципальное управление»				+	
Потребность в повышении эффективности деятельности	За счёт работы профессионалов повышение эффективности функционирования ЗСО Челябинской области					+
Необходимость снижения % текучести персонала	Снижение издержек на высвобождение и привлечение персонала, а также формирование постоянного коллектива профессионалов				+	
Потребность в непрерывном профессиональном развитии	За счёт повышения профессионального уровня повышается качество исполнения работы					+
Формализация и бюрократизм корпоративной культуры ЗСО, затруднение коммуникаций	За счет бюрократии и отсутствия возможности напрямую задать вопрос «через ступень иерархии» увеличивается время исполнения, растет риск несоблюдения сроков, допущения ошибок					+

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Временные затраты на изучение, разработку и внедрение Положения о наставничестве	Изучение специальной литературы, сопоставление с чужим опытом, время на обоснование и утверждение проекта				+	
Временные затраты на проведение совещаний и круглых столов	Количество таких совещаний и круглых столов время от времени может составлять от 2-3 в неделю, что влечет временные потери рабочего времени сотрудников				+	
Сопротивление со стороны специалистов и руководителей структурных подразделений	Нежелание брать на себя ответственность в роли наставника, восприятие сотрудниками перехода к самообучающейся организации как «навязывания» профессионального развития					+

Вывод по таблице 3.1: в данной таблице были высоко оценены (4-5 баллов) как движущие, так и сдерживающие силы. Это объясняется высокой значимостью проведения оптимизации системы профессионального развития государственных служащих, а также отсутствием подобного опыта проведения изменений. Необходимо продумать мероприятия, которые поспособствуют устранению или ослаблению влияния сдерживающих сил. Данные мероприятия приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Мероприятия по устранению сдерживающих сил

Сдерживающая сила	Мероприятие по устранению
Формализация и бюрократизм корпоративной культуры ЗСО, затруднение коммуникаций	Внедрение электронного документооборота, корпоративной системы внутренних коммуникаций, возможность задать вопрос напрямую специалисту, ответственному за выполнение работы, минуя его непосредственного руководителя, и наоборот.
Временные затраты на изучение, разработку и внедрение Положения о наставничестве	Создание рабочей группы, разделение литературы для изучения между помощниками; совместные обсуждения основных идей; разделение полномочий и ответственных в процессе создания, обоснования и утверждения проекта.
Временные затраты на проведение совещаний и круглых столов	Составление графика проведения еженедельных совещаний, регламентация совещаний по времени (не более 1 часа), назначение ответственного за соблюдение регламента времени.
Сопротивление со стороны специалистов и руководителей структурных подразделений	Проведение мотивационной сессии с депутатами, в ходе которой объяснить важность проекта, презентовать показатели деятельности ЗСО, обсудить пути решения, обосновать общую заинтересованность в повышении позиции ЗСО, мотивировать премированием за достижение планируемых индикативных показателей, поручить довести информацию до своих помощников.

Вывод по таблице 3.2: разработка и осуществление представленных мероприятий помогут устранить сопротивления, достигнуть согласованности действий между сотрудниками всех подразделений. Регламентация и обсуждения помогут достичь договоренности, предупредить конфликтные ситуации, устранить неопределенности.

Далее необходимо представить и оценить риски, возникающие в связи с внедрением проекта, а также разработать мероприятия по их устранению.

Таблица 3.3 – Оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	0,2 – низкое; 0,4 – среднее 0,6 –высокое
Серьезность последствий	0,4 – средняя; 0,7 – серьезная; 0,8 – очень серьезная; 0,9 – крайне серьезная.

Согласно оценкам таблицы 3.3 проведем оценку рисков предлагаемого проекта и представим результаты в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Риски проекта

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
1	2	3	4	5	6
R1	Депутаты не захотят участвовать в совместных совещаниях	В организации несколько профильных комитетов, каждый из которых загружен своей административной работой. Ввиду нехватки времени депутаты предпочтут письменные поручения с визами, вместо собраний	0,4	0,7	0,28
R2	Опытные специалисты не захотят быть наставниками для новичков	Сотрудники могут не захотеть брать на себя ответственность за адаптацию нового человека в коллективе, тратить свое рабочее время на выполнение своей работы и объяснения новичку	0,4	0,9	0,36
R3	Отсутствие финансовой поддержки	Риск того, что руководство либо совсем не одобрит проект и не выделит деньги на его финансирование, либо откажет в некоторых выплатах (материальное стимулирование наставников, премии за выполнение плановых показателей эффективности, организация ДПО за счет экономии собственных денежных средств)	0,4	0,8	0,32

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
R4	Риск увеличения времени внедрения проекта	Риск связан с отсутствием опыта внедрения сразу нескольких мероприятий, неумением планировать и выстраивать мероприятия параллельно	0,6	0,4	0,24
R5	Риск увеличения стоимости проекта	Риск увеличения сумм премий и прочих дополнительных расходов вследствие возникновения непредвиденных факторов или обстоятельств	0,4	0,4	0,16

Далее представим в таблице 3.5 карту рисков, чтобы отметить и учесть в дальнейшем при внедрении проекта наиболее опасные из них.

Таблица 3.5 – Карта рисков проекта

Вероятность	Последствие			
	0,4	0,7	0,8	0,9
0,2	0,08	0,14	0,16 R5	0,18
0,4	0,16	0,28 R1	0,32 R3	0,36 R2
0,6	0,24 R4	0,42	0,48	0,54

Таким образом, риски проекта определены. Далее рассмотрим варианты по управлению данными рисками.

R1: Проводить мозговые штурмы, супервизии, убедительно донести до руководителей структурных подразделений необходимость устных обсуждений, переговоров, обсуждений текущей работы ввиду устранения ошибок, задержек исполнения поручения.

R2: Также проводить убеждения опытных сотрудников в необходимости уделять внимание работе новых специалистов, их профессиональной и психологической адаптации, объяснить общую пользу в сокращении ошибок и количества некачественного оказания услуг населению, сокращения просроченных писем, служебных проверок и прочее. Дополнительное стимулирование наставников признанием, материальным вознаграждением, занесением на Доску Почёта с записью в трудовой книжке.

R3: Предоставить руководству социальную эффективность внедрения проекта, рассчитать по методике оценки эффективности деятельности после внедрения проекта.

R4: При разработке Положения о наставничестве использовать рекомендации Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, а также использовать опыт усовершенствования системы профессионального развития других органов государственной власти РФ (например, среди лучших работ конкурса «Лучшие кадровые технологии на государственной службе»).

R5: Определить совместно с высшим руководством ЗСО самые приоритетные направления политики, слабые места, в которых необходимо сосредоточить большее внимание, и при финансовой возможности дополнительно обучать ключевых специалистов именного этих подразделений. Также заранее прописать в Положении о наставничестве методы стимулирования наставников, действовать строго в рамках Положения о наставничестве, а также Положения о материальном стимулировании.

После определения рисков проекта и путей их снижения и устранения можно переходить к определению мероприятий по разработке и внедрению проекта.

3.3 Детализация работ по реализации проекта усовершенствования системы адаптации помощников депутатов ЗСО Челябинской области

Для детализации работ по реализации проекта необходимо определить мероприятия, длительность этих мероприятий, трудоемкость, риски, ключевые показатели их эффективности. Выполнение этих пунктов возможно только после структуризации проекта по основным этапам или вехам.

Выделим этапы нашего проекта: организационный этап, Этап разработки проекта, подготовки к его внедрению, Этап пробного внедрения проекта, Оценка эффективности проекта, подведение итогов.

Участников проведения данных мероприятий отразим в матрице ответственности.

Таблица 3.6 – Мероприятия по разработке и внедрению проекта

№	Мероприятие	Длительность в днях	Трудоёмкость (чел/ч)	Предшеств-е работы (№)	Риски	KPI
1	2	3	4	5	6	7
	Организационный этап					
1	Приказ о разработке проекта	1	1		-	Утвержден в тот же день (15.05.2018)
2	Приказ о формировании рабочей группы	1	2		Загруженность участников, внутреннее сопротивление	Утвержден в тот же день (15.05.2018), все участники ознакомлены, нацелены на результат
3	Планирование проекта, составление дерева целей, планирование мероприятий	2	4	1,2	Неправильно выбранные цели; не все мероприятия прописаны; перегруженность проекта	Полный план, соответствует целям проекта, готов 17.05.2018
4	Разработка бюджета, утверждение Председателем	2	2	3	Дефицит/профицит	Полный, учитывающий все затраты, а также резервы, бюджет, готов 19.05.2018
	Этап разработки проекта, подготовки к его внедрению					
5	Изучение специальной литературы, опыта внедрения наставничества разными государственными органами, рекомендаций Минтруда РФ	5	15	4	Несогласованность действий; загруженность работой; несерьезное отношение к делу	Выделение главной информации, лучших практик, планируемых для разработки Положения о наставничестве к 26.05.2018

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
6	Разработка проекта приказа «Об утверждении Положения о наставничестве», Положения о наставничестве	3	10	5	Несогласованность во мнениях, разногласия, споры, долгое согласование	Согласованный проект приказа «Об утверждении Положения о наставничестве», проект Положения о наставничестве к 31.05.2018
7	Согласование проекта приказа «Об утверждении Положения о наставничестве» и проекта Положения о наставничестве с начальником отдела делопроизводства и планирования, с начальником-главным бухгалтером отдела финансового анализа, с начальником организационно-контрольного управления	4	5	6	Риск, что не удастся согласовать с первого раза, споры, разногласия	Согласованный с начальником отдела делопроизводства и планирования, начальником-главным бухгалтером отдела финансового анализа, с начальником организационно-контрольного управления приказ «Об утверждении Положения о наставничестве», Положение о наставничестве к 06.06.2018
8	Утверждение приказа «Об утверждении Положения о наставничестве», Положения о наставничестве	1	0,5	7	Председатель не утвердит приказ с первого раза, поручит внести корректировки	Утвержденный приказ «Об утверждении Положения о наставничестве», Положения о наставничестве 07.06.2017

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
9	Ознакомление с Положением о наставничестве сотрудников ЗСО, разъяснения необходимости внедрения технологии	3	8	8	Возмущения со стороны сотрудников о предстоящих нововведениях	Все сотрудники ознакомлены с Положением о наставничестве к 13.06.2018, понимают важность и готовы принять участие в проекте
10	Проведение совещания высшего руководства и начальников функциональных управлений по вопросу необходимости проведения еженедельных совещаний внутри каждого управления по понедельникам после основной планерки и по пятницам об итогах работы за неделю	1	2	4	Разногласия, загруженность руководителей функциональных управлений, непринятие предстоящих изменений	После проведенного совещания 22.05.2018 все начальники функциональных управлений готовы участвовать в совместных совещаниях, а также организовывать еженедельный контроль по итогам работы соответствующего управления за неделю
11	Разработка проекта приказа «О еженедельном совещании» среди начальников функциональных управлений и депутатов в соответствующих подразделениях после основной планерки по понедельникам с 09:00 до 09:35 и по пятницам с 14:00 до 14:30	1	1	10	-	Согласованный проект приказа «О еженедельном совещании» к 22.05.2018

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
12	Согласование приказа «О еженедельном совещании» с начальником организационно-контрольного управления	1	0,5	11	Риск, что не удастся согласовать приказ с первого раза	Согласованный проект приказа «О еженедельном совещании» к 23.05.2018
13	Утверждение приказа «О еженедельном совещании»	1	0,5	12	Риск, что Председатель не утвердит и поручит внести коррективы	Утвержденный приказ «О еженедельном совещании» к 24.05.2018
14	Ознакомление с приказом «О еженедельном совещании» начальников функциональных управлений и депутатов ЗСО	1	2	13	-	Все начальники и депутаты ознакомлены с приказом «О еженедельном совещании» к 24.05.2018 и готовы к проведению еженедельных совещаний
15	Разработка проекта приказа «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим, данные разъяснения планируется давать в виде собраний с каждым управлением в декабре	1	2,5	10	-	Согласованный с проект приказа «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» к 22.05.2018

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
16	Согласование проекта приказа «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» с начальником организационно-контрольного управления	1	1	15	Риск, что не удастся согласовать с первого раза	Согласованный проект приказа «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» с начальником организационно-контрольного управления к 23.05.2018
17	Утверждение приказа «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» Председателем	1	0,5	16	Риск, что Председатель не утвердит приказ с первого раза и поручит внести коррективы	Утвержденный приказ «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» к 24.05.2018
18	Ознакомление с приказом «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» сотрудников	1	0,2	17	-	Сотрудники ознакомлены с приказом «О проведении разъяснений по вопросам законодательных инициатив, оперативной работы с гражданами и прочим» к 24.05.2018

Продолжение таблицы 3.6

	Этап пробного внедрения проекта					
1	2	3	4	5	6	7
23	Проведение первого еженедельного совещания внутри функциональных управлений после основной планерки 29.05.2018	1	0,5	14	Риск искажения информации, полученной начальниками функциональных управлений на основной планерке	Проведенное совещание со 100% явкой 29.05.2018, обозначены задачи на текущую неделю строго с поручениями высшего руководства
24	Проведение первого еженедельного совещания между начальниками функциональных управлений 30.05.2018	1	1	22	Скептическое отношение начальников к проведению совещания, формальное времяпрепровождение	Проведенное совещание со 100% явкой 30.05.2018, решены текущие вопросы, согласованы действия по исполнению бюджета
25	Проведение первого еженедельного совещания внутри функциональных управлений в пятницу по итогам работы за неделю 02.06.2018	1	1	23	Начальники структурных подразделений чувствуют себя скованно, чувствуют недоверие со стороны руководства, воспринимают текущий контроль в обиду	Проведенное совещание со 100% явкой 02.06.2018, поставленные на неделю задачи успешно выполнены, а те, которые не удалось выполнить, обсуждены и есть решения для их выполнения
26	Разработка первого проекта приказа «О назначении наставника» для нового сотрудника, принятого 01.06.2018	1	0,5	9	Загруженность назначаемого наставника	Согласование проекта приказа «О назначении наставника» 30.05.2018
27	Согласование проекта приказа «О назначении наставника» заместителем Министра-начальником организационно-контрольного управления	1	1	26	Риск, что не удастся согласовать с первого раза (назначение другого наставника)	Согласованный начальником организационно-контрольного управления проект приказа «О назначении наставника» 31.05.2018

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7
28	Утверждение приказа «О назначении наставника» Председателем	1	0,5	27	-	Утвержденный приказ «О назначении наставника» 01.06.2018
29	Ознакомление наставника и нового сотрудника с приказом «О назначении наставника»	1	1	28	Личная неприязнь при знакомстве	Наставник и новый сотрудник ознакомлены с приказом «О назначении наставника» 01.06.2018, произвели благоприятное впечатление друг на друга при знакомстве
30	Проведение первого совещания с организационно-контрольным управлением 11.12.2018	1	1	18		Все участники устранили имеющиеся вопросы по своим задачам и функциям
	Оценка эффективности проекта, подведение итогов					
31	Оценка эффективности проекта	14	28	23,24, 25,29	Риск, что проект не оправдал себя	Высокие оценки показателей деятельности ЗСО, к 03.07.2017
32	На основании оценки эффективности деятельности ЗСО Челябинской области внесение корректив в периодичность проведения совещаний (при необходимости), доработка проекта	3	6	31	Риск, что сотрудники, впечатлившись хорошими результатами, будут относиться к проекту формально	Проект готов к полноценному внедрению с 06.07.2018, все сотрудники нацелены на результат (100%), готовы выполнять проект

Вывод по таблице 3.6: при разработке мероприятий проекта были выделены 4 этапа – организационный, этап разработки проекта, подготовки к его внедрению, этап пробного внедрения проекта, этап оценки эффективности проекта, подведения итогов. Ответственным за реализацию проекта является начальник организационно-контрольного управления.

В таблице 3.7 приведена матрица ответственности с участниками проекта.

В данной таблице не было отражено обучение специалистов по программам, не предусмотренным государственным заказом, так как такие решения будут приниматься Министром в тех случаях, когда будет сэкономлена значительная часть собственных денежных средств.

Таблица 3.7 – Матрица ответственности

Этапы Работ (№ мероприятия)	Исполнитель				
	Председатель	Начальник организационно-контрольного управления	Депутаты	Юристконсульт	Ведущий специалисты управлений
1	2	3	4	5	6
1	р	о,с	у,с		
2	р	о,с	у,с		
3	р	о,с	с,у		п,у
4	р	о,с	с,у		
5		о,с	с,п,у		п,у
6		о,с	с,п,у		п,у
7		о,с			
8	р,с,о				
9			о		у
10	о,у	п,у	п,у		
11			о,с,у,п		
12		о,с	у		
13	о,с,р				
14			о,у		
15			о,с	п,у	
16		о,у,с			
17	о,с,р				
18			о	с	
19			о,п,у,с		
20		о,с			
21	о,с,р				
22			о		
23	о,у	у	у,п		
28	о,р				
29			о		п,у
30		о	у	у,п	
31	у,п	у	у		
32	о,р	у,с	у	у	у

Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6
33	о	у,с	у,с	у	у
34	у,п	у	у		

О – отвечает за выполнение данной функции, организует её исполнение, подготавливает и оформляет её окончательный документ

П – предоставляет исходные данные, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения данной функции

Р – принимает решения, утверждает

Таким образом, была выполнена детализация работ по внедрению проекта. В ПРИЛОЖЕНИИ А представлена диаграмма Ганта, позволяющая наглядно определить временные рамки проекта – 13,5 месяцев.

Далее представим смету затрат на осуществление проекта в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Смета затрат на осуществление проекта

№	Наименование	Состав затрат	Сумма, руб.
1	Организационный этап	1) Планирование и составление проекта – 4 ч 2) Разработка бюджета, утверждение – 2 ч	992
2	Этап разработки проекта, подготовки к его внедрению	1) Затраты на канцелярию, Интернет 2) Время на разработку Положения о наставничестве – 25 ч 3) Проведение совещания – 1 ч 4) Время на разработку приказов – 4 ч	8589,5
3	Этап пробного внедрения проекта	1) Проведение совещаний (пн, вт, пт) – 3 ч	8568
4	Этап оценки эффективности проекта, подведения итогов	1) Проведение совещаний по пт и пн – 1 ч в неделю 2) Проведение совещаний по вт – 1 ч в 2 недели 3) Проведение совещаний по вопросам заполнения справок – 6 ч в год 4) Премирование наставников	482570
5	Резерв		30000
ИТОГО:			530719,5

По данным таблицы 3.9 видно, что в проекте участвуют инвестиционные и эксплуатационные затраты. Рассчитаем затраты по месяцам.

В мае 2018 г. будут произведены затраты на канцелярию и Интернет, на планирование проекта и утверждение бюджета, на изучение литературы и опыта, разработку Положения о наставничестве, будет проведено совещание по вопросу необходимости проведения еженедельных совещаний внутри каждого управления по понедельникам после основной планерки и по пятницам об итогах работы за неделю, также будет проведено совещание с главным бухгалтером; плюс затраты на разработку проектов приказов, на ознакомление с приказами. Таким образом, затраты за май равны 1450+992+1380+1380+2697+312+322,5+1398+312=10243,5 (руб.). Данные затраты, кроме затрат на совещание с главным бухгалтером, будут отнесены к инвестиционным.

В июне 2018 г. трудозатраты появятся из-за ознакомления с Положением о наставничестве сотрудников ЗСО, разъяснения необходимости внедрения технологии, проведения совещаний. Поэтому общая сумма затрат в июне равна 736+3585+3585=7906 (руб.). К инвестиционным затратам относятся трудозатраты на ознакомление с Положением о наставничестве.

В июле 2018 г. будут произведены затраты на внесение корректив и осуществление проекта, следовательно, затраты равны 2616+7·3585+1398= 29109 (руб.). Затраты на внесение корректив будут отнесены к инвестиционным.

В августе-ноябре 2018 г. будут произведены затраты на проведение совещаний, они будут равны 34·3585+9·1398=121890+12582=134472 (руб.), то есть по 33618 руб. в месяц. Все эти затраты считаются эксплуатационными.

В декабре 2018 г. кроме затрат на проведение совещаний будут выплачены премии наставникам и проведены 6 совещаний по вопросам заполнения справок о доходах. Затраты будут равны:

9·3585+2·1398 + 6·2279 + 40000 = 32265 + 2796 + 13674 + 40000 = 88735 (руб.). Затраты считаются эксплуатационными.

В январе-мае 2019 г. будут произведены затраты только на совещания, они составят 19*3585+20*3585+9*1398=68115+71700+12582=152397 (руб.), то есть 30479,4 руб. в месяц. Затраты считаются эксплуатационными.

В июне 2019 г. будет проведено 13 совещаний и выплачены премии наставникам, следовательно, затраты составят 5·3585+4·3585+4·1398+40000= 32265 + 5592 + 40000 = 77857 (руб.). Затраты считаются эксплуатационными.

Далее приведем итоговый бюджет затрат на реализацию проекта в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Итоговый бюджет затрат

№	Наименование	Периоды														
1	2	3													4	
		05.2018	06.2018	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	11.2018	12.2018	01.2019	02.2019	03.2019	04.2019	05.2019	06.2019	
1	Затраты эксплуатационные, руб.	1398	7170	26493	33618	33618	33618	33618	88735	30479,4	30479,4	30479,4	30479,4	30479,4	77857	488522
2	Затраты инвестиционные, руб.	8845,5	736	2616												12197,5
3	∑, руб.	10243,5	7906	29109	33618	33618	33618	33618	88735	30479,4	30479,4	30479,4	30479,4	30479,4	107857	
																ИТОГО, руб. 530719,5

Таким образом, на реализацию предложенного проекта длительностью 13,5 месяцев будет затрачено 530 719,5 рублей. На рисунке 3.5 представлены инвестиционные и эксплуатационные затраты на реализацию проекта в каждый месяц.

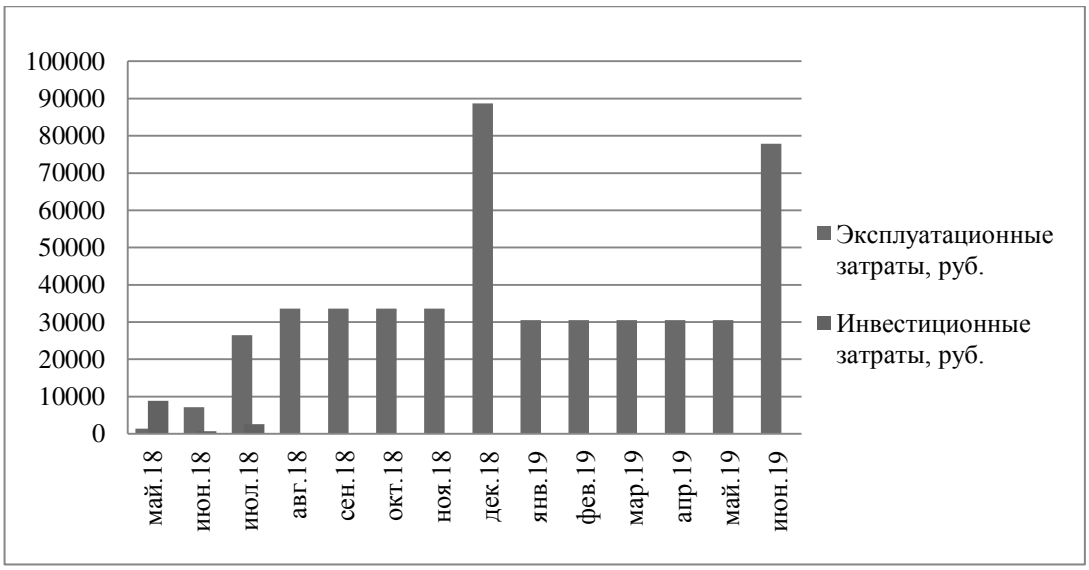


Рисунок 3.4 – Состав затрат на разработку и внедрение проекта

По данным таблицы 3.10 и рисунка 3.4 видно, что инвестиционные затраты приходятся на первые три месяца проекта. Все инвестиции идут именно на разработку и оценку проекта.

Социальная эффективность оценивается как внутри ЗСО Челябинской области, называемая внутриорганизационной, так и для всего общества в целом, в частности, для граждан, которым оказывается помощь. Также ожидается, что, совершенствуя свой профессиональный уровень, помощники депутатов будут вносить существенный вклад в повышение эффективности работы всей законодательной власти в нашей стране. Более того, опыт подобного проекта в ЗСО Челябинской области может быть распространен на другие субъекты Российской Федерации.

Таким образом, социальная эффективность проекта приведена в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Оценка социальной эффективности проекта

Подсистема управления персоналом	Социальные результаты	Показатели
Система профессиональной адаптации и развития	✓ Снижение количества ошибок в работе; ✓ Формирование и поддержание имиджа законодательной власти; ✓ Повышение профессионального уровня помощников депутатов, формирование мотивации к непрерывному развитию; ✓ Формирование лояльности персонала за счёт общих установок и нацеленности на результат; ✓ Сокращение сроков адаптации новичков; ✓ Обеспечение качественного оказания помощи гражданам в быстрые сроки.	✓ Формирование благоприятного психологического климата в коллективе, взаимовыручка и обмен опытом между коллегами; ✓ Большое количество оказанных услуг, а также удовлетворенность оказанием, оцененная по результатам анкетирования; ✓ Увеличение коэффициента постоянства персонала; ✓ Развитие организационной культуры, отражение ориентации на профессиональное развитие; ✓ Сокращение временного периода адаптации; ✓ Снижение уровня текучести среди помощников депутатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

1. Понятие «адаптации персонала» проанализировано с позиции различных авторов.

2. Была изучена концепция «самообучающейся организации», в ходе изучения был сделан вывод, что самообучающаяся организация представляет собой целую систему профессионального развития, включающую принципы, цель, задачи, технологии.

3. Было изучено актуальное состояние профессионального развития государственных служащих в Российской Федерации и выявлены проблемы, связанные с формальным подходом к развитию персонала вместо целенаправленного и практико-ориентированного.

4. Был изучен зарубежный опыт адаптации персонала, отмечен более осознанный и ответственный подход к управлению персоналом.

5. Был проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности ЗСО Челябинской области, кадровый аудит, аудит системы управления персоналом и выявлена проблемная подсистема адаптации помощников депутатов.

6. Для усовершенствования системы адаптации помощников депутатов ЗСО Челябинской области за основу была взята самообучающаяся организация; было предложено внедрение наставничества, организация круглых столов, совещаний по вопросам повышения эффективности деятельности, по обмену знаниями и опытом. Были выявлены риски и даны рекомендации по их устранению, был разработан детализированный план мероприятий проекта, рассчитан бюджет, оценена социальная эффективность проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, Э. Модель эффективного управления персоналом / Э. Андреева, М. Казакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 3. – С.12-16.

2. Антропова, Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе. Монография / Ю.Ю. Антропова, Г.А. Банных, Е.И. Васильева и др. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 172 с.

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: 8 издание / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 823 с.

4. Галинская, Е.В. Модели и механизмы управления развитием персонала / Е.В. Галинская, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2005. – 68 с.

5. Галынчик, Т.А. Роль самообучающейся организации в развитии интеллектуального капитала и управления знаниями / Т.А.Галынчик // Вестник ОГУ № 9. – Алтай: Изд-во ГОУ ВПО АГТУ им. И.И. Ползунова, 2009. С. 53-57.

6. Денисова, А.В. Компании и люди, в них работающие, сами должны создать свое будущее / А.В. Денисова, В.П. Дудяшова, Н.А. Нестерова // Управление персоналом. – 2006.– № 20 (150). – С.38-45.

7. Должностной регламент начальника отдела государственной службы и кадров организационно-контрольного управления ЗСО Челябинской области, утвержденный Министром 20.12.2016

8. Доронина, И.В. Развитие персонала: учебное пособие для дистанционного обучения / И.В. Доронина. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007. – 2008 с.

9. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

10. Карякин, А.М. Управление персоналом: электронное учебное пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново: Изд-во Иван. гос. энер. ун-т, 2005. – 166 с.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

12. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2005. – 305 с.

13. Лобанов, В.В. Работа с высшим административным персоналом в США. Монография / В.В. Лобанов. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 130 с.

14. Перечень государственных услуг (функций) органов исполнительной власти Челябинской области, утвержденный распоряжением Губернатора Челябинской области от 6 июня 2011 года № 549-р (в редакции от 20.02.2016 № 141-р)

15. План мероприятий («дорожная карта») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 года № 1919-р

16. Положение о Консультативном Совете Министерства промышленности и торговли РФ, утвержденное приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 15.05.2015 № 1117

17. Положение о наставничестве в Министерстве промышленности и торговли в Российской Федерации, утвержденное приказом Министерства от 27.08.2015 № 2527

18. Положение о проекте «Школа мэров», утвержденное Вице-губернатором Свердловской области-Руководителем Администрации губернатора Свердловской области Я.П. Силиным от 24.06.2013

19. Положение об «Электронной корпоративной библиотеке», утвержденное приказом Министерства здравоохранения Новосибирской области от 11.03.2016 № 608/1

20. Постановление Губернатора Челябинской области от 30.05.2005 № 257 «Об аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена»

21. Постановление Губернатора Челябинской области от 23.07.2012 № 201 «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Челябинской области»

22. Приказ ЗСО Челябинской области № 96-П от 25.03.2015 «О Почетной грамоте, Благодарности и Благодарственном письме ЗСО Челябинской области»

23. Прокофьев, С.Е. Современные кадровые технологии в органах государственной власти: монография [текст] / С.Е. Прокофьев, А.М. Беляева, С.Г. Еремина. – М.: Юстицинформ, 2015. – 662 с.

24. Распоряжение Губернатора Челябинской области от 22.12.2013 № 354-р «Государственный заказ-2015 на повышение квалификации, профессиональную переподготовку государственных гражданских служащих Челябинской области»

25. Распоряжение Губернатора Челябинской области в редакции от 23.06.2016 № 612-р «Об организации профессионального развития государственных гражданских служащих Челябинской области»

26. Распоряжение Губернатора Челябинской области от 09.04.2015 № 343-р «Об оценке эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области»

27. Указ Президента Российской Федерации от 08.03.2015 № 124 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»

28. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в редакции от 02.08.2016

29. База данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» «Профессиональное развитие» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/8

30. Ильина, О.Г. Проблемные зоны компаний при построении самообучающейся организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.studfiles.ru/preview/1838784/

31. Мхеидзе, Л.Р. Самообучающиеся организации как современная форма корпоративного обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pglu.ru/upload/iblock/346/uch_2010_xiii_00036.pdf

32. Официальный сайт ЗСО Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.imchel.ru

33. Официальный сайт Министерства труда Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rosmintrud.ru

34. Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.government.ru

35. Официальный сайт Управления государственной службы Правительства Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gosslujba.pravmin74.ru

36. Порядок поступления на государственную гражданскую службу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.imchel.ru/gosservice/order/

37. Профессиональная подготовка государственных и муниципальных служащих [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.diplomba.ru/work/108276

38. Реферат «Анализ зарубежного опыта государственной службы на примере Японии и его применение в России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.studmed.ru/docs/document14421?view=2

39. Сводный рейтинг и рейтинг по критериям оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области в 2015 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gosslujba.pravmin74.ru

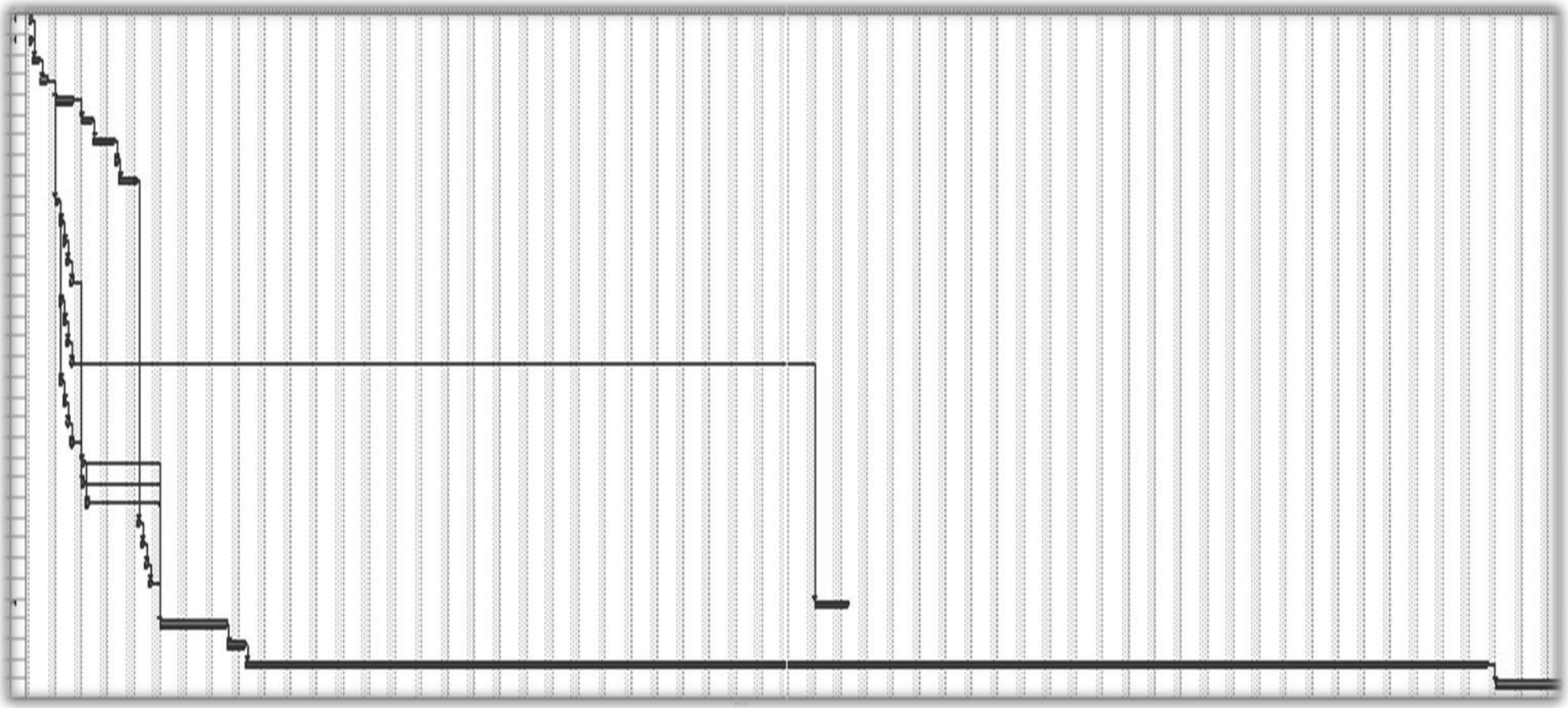
40. Требования к претенденту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.imchel.ru/gosservice/requirements/

41. Эйдемиллер, М.А. Зарубежный опыт подготовки и формирования кадрового резерва на государственной службе, М.А. Эйдемиллер, Екатеринбург. –

«Экономика и социум» №1(32) 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.iupr.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о наставничестве

ПРИЛОЖЕНИЕ

УТВЕРЖДЕНО
приказом
Председателя
Законодательного собрания
Челябинской области
от_____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

О наставничестве
в Законодательном собрании
Челябинской области

1. Общие положения.

1.1 Настоящее Положение разработано с целью оказания помощи помощникам депутатов Законодательного собрания области в их профессиональном становлении, приобретении и развитии профессиональных навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей, психологической и трудовой адаптации в коллективе, соблюдении служебного распорядка, а также в целях формирования потребности в непрерывном профессиональном развитии и заинтересованности в собственных результатах труда.

1.2 Основными задачами наставничества в ЗСО являются:

- ускорение и оптимизация процесса развития профессиональных знаний, навыков и профессионального мастерства;

- оказание помощи в адаптации к условиям осуществления служебной деятельности;

- организация обмена опытом и знаниями;

- обучение эффективным формам и методам работы, развитие у сотрудника способностей самостоятельно и качественно выполнять служебные обязанности, повышать свой профессиональный уровень;

- развитие интереса к служебной деятельности, проявления инициативы;

- формирование стабильного и профессионально-ориентированного кадрового состава.

2. Виды наставничества в ЗСО.

2.1 Система наставничества Законодательного собрания включает адаптационное и профессиональное наставничество.

2.2 Адаптационное наставничество направлено на обеспечение понимания порядка и принципов организации работы в ЗСО, в том числе ознакомление с нормативными правовыми актами, иными актами, регламентирующими порядок работы в ЗСО.

2.3 Профессиональное наставничество предполагает получение и усвоение знаний, освоение специфики деятельности, необходимых для качественного выполнения поставленных задач в рамках должностных обязанностей, а также с учетом профессионального развития и расширения круга задач и функций.

3. Организация наставничества

3.1 Наставничество в ЗСО осуществляется по следующим направлениям:

а) наставничество для впервые принятых сотрудников;

б) наставничество для переведенных из другого функционального структурного подразделения сотрудников.

3.2 Наставничество для вновь принятых сотрудников осуществляется в следующем порядке:

а) каждый принятый на получает доступ к специальной адаптационной презентации о Законодательном собрании области, содержащей описание целей и задач ЗСО, его организационной структуры, ключевых выдержек из Служебного распорядка, описание кадровой политики, организационной культуры, возможностей профессионального развития, доступных социальных и корпоративных программ;

б) с каждым вновь принятым начальник структурного подразделения проводит беседы в начале первого рабочего дня, а также в конце недели в течение первых трех недель работы с целью ускорения психологической адаптации, а также оказания методической помощи;

в) за каждым принятым сотрудником закрепляется наставник из числа сотрудников, определяемый руководителем соответствующего структурного подразделения. В течение испытательного срока наставник осуществляет как адаптационное, так и профессиональное наставничество: знакомит сотрудника с нормативными правовыми актами структурного подразделения, оказывает консультативную и методическую помощь, обеспечивает понимание сотрудником своей роли в деятельности ЗСО, объясняет специфику деятельности, знакомит с административными регламентами и прочими нормативными документами.

3.3 Наставничество для переведенных из другого функционального структурного подразделения сотрудников заключается в оказании консультативной и методической помощи при выполнении сотрудником поручений и должностных обязанностей, знакомство сотрудника со спецификой деятельности структурного подразделения, с нормативными правовыми актами структурного подразделения.

3.4 Наставничество устанавливается на срок три месяца с момента издания приказа о назначении наставника. В срок наставничества не включается период временной нетрудоспособности работника, нахождения его в ежегодном и ином отпуске. В случае заболевания наставника, нахождения его в ежегодном оплачиваемом отпуске, увольнении на основании служебной записки руководителя структурного подразделения издается приказ о замене наставника.

4. Наставники

4.1 Наставники определяются из числа наиболее результативных, опытных служащих, обладающих навыками передачи знаний и опыта.

4.2 Сотрудник, которого хотят назначить наставником, вправе отказаться от наставничества по письменному заявлению.

4.3 Во время наставничества наставник доводит информацию о деятельности сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество, в виде письменного отчета в конце каждого месяца.

5. Оценка эффективности

5.1 Показателями эффективности проведения наставничества являются отзывы граждан в анонимных анкетах, оставляемых после обращения, скорость работы, знание нормативной правовой документации, инициатива, исполнительность, отсутствие ошибок в работе, отзыв самого сотрудника, в отношении которого осуществлялось наставничество.

5.2 Исполнение обязанностей наставничества обязательно учитывается при проведении аттестации в отношении сотрудника, выполняющего роль наставника.

5.3 В случае успешного проведения наставничества лучшие наставники по итогам квартала заносятся на Доску Почета ЗСО.

5.4 За образцовое выполнение служебного долга при осуществлении наставничества, значительный вклад в профессиональное становление и воспитание работников к наставникам применяются меры материального поощрения в виде денежной выплаты в размере 5000 рублей.