МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник Управления муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска

_____/С. М. Сенникова/

«_____»_____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор кафедры ЭТГМУ

_____/В.С. Антонюк/

«_____»_____ 20__ г.

Развитие системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе (на примере Администрации г. Челябинска)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.04.2019.993.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент кафедры ЭТГМУ

_____/М.В. Козина/

«___»_____20__ г.

Автор

студент группы ЗЭУ-354

_____/Ю.Н. Климова/

«___»_____20__ г.

Нормоконтролер, ассистент кафедры ЭТГМУ

_____/Д.В. Кремер/

«___»_____20__ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Климова Ю.Н. Развитие системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе (на примере Администрации г. Челябинска). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-354, 102 с., 10 ил., 18 табл., библиограф. список – 32 наим., 3 прил.

Объектом исследования является система профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по развитию системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска.

В выпускной квалификационной работе выявлена сущность профессиональной адаптации кадров, проведен анализ системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска, разработаны рекомендации по развитию системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска, определен эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться Администрацией города Челябинска при формировании системы профессиональной адаптации кадров.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ КАДРОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
1.1 Сущность системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе.....12
1.2 Сравнение современных теоретических представлений по проблемам профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе.....22
1.3 Анализ методик оценки эффективности профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе и выбор алгоритма исследования.....29
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА
2.1 Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.....39
2.2 Анализ основных показателей состояния и оценки результатов системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.....44
2.3 Проблемы системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.....58
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ Г. ЧЕЛЯБИНСКА
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.....62
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....76
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....80

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....82
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....93

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент фокус внимания обращен к ресурсу, признанному уникальным: персоналу. Как представителями научного сообщества, так и действующими руководителями признается, что эффективные сотрудники являются одним из ключевых факторов успешности любой организации в целом и органов местного самоуправления в частности.

Как показывает практика, довольно большое количество принятых специалистов увольняются в течение одного года после поступления на работу. Э. Шейн называет четыре главные причины увольнения по собственному желанию в адаптационный период [24]:

1. Ожидания работника не совпадают с реальностью.

2. Сложность введения человека в новую для него компанию связана с тем, что новому сотруднику никто ничего не разъясняет, полагая, что он должен сам во всем разобраться. Как результат, он тратит достаточно много усилий на освоение тех вещей, которые очевидны для действующих работников организации, данный фактор приводит к низкой результативности.

3. Настороженность коллектива, которая вполне естественно возникает при встрече нового человека, вполне может перерасти в отторжение стажера обществом, если непосредственный руководитель не предпринимает действий по преодолению возникающих барьеров.

4. Если новый сотрудник предоставлен сам себе, его никто не знакомит с организационной культурой компании, ее традициями, правилами внутреннего этикета, то человек начинает руководствоваться различными слухами, акцентируя внимание на негативе, что также подталкивает его к уходу.

Именно поэтому адаптация вновь принятых работников является одним из важнейших компонентов в системе управления персоналом. Правильно выстроенный процесс адаптации персонала помогает новым сотрудникам преодолеть неуверенность в отношениях с руководством и коллегами, поддерживать оптимальный психологический климат в коллективе.

Развитию теоретических представлений о сущности профессиональной адаптации кадров уделяется повышенное внимание как со стороны отечественных исследователей, так и со стороны зарубежных авторов. Наиболее известными российскими авторами, изучающими адаптацию, являются О.В. Крушельницкая, А.В. Петровский, П.С. Кузнецов, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, В.И. Душин, А.А. Артамонова. Среди иностранных авторов можно выделить М.Х. Мескона, М. Армстронга, А. Фаулера, Ф. Хедоури, Э. Шейна.

Объектом исследования является система профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе.

Предметом исследования выступают методы и технологии адаптации персонала в Администрации города Челябинска.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по развитию системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска.

К задачам исследования следует отнести:

1. Определение сущности системы профессиональной адаптации кадров.
2. Сравнение современных теоретических представлений по проблемам профессиональной адаптации кадров.
3. Обзор методик оценки эффективности профессиональной адаптации кадров.
4. Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска.
5. Анализ основных показателей состояния и оценки результатов системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска.
6. Определение основных проблем системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.
7. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска.
8. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Предложенные мероприятия должны иметь практическую значимость и служить основой для разработки качественной программы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили монографии, статьи в журналах и периодических изданиях, ресурсы Intenet.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ КАДРОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

1.1 Сущность системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе

В переводе с латыни слово «адаптация» («adaptare») означает «приспособление». В научную терминологию понятие «адаптация» в середине XIX века ввел английский естествоиспытатель Ч. Дарвин, опубликовав в 1859 году свой труд «Происхождение видов путем естественного отбора, или Сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь», где он отождествил эволюцию путем естественного отбора и адаптации. С этого времени термин «адаптация», понимаемый как процесс и в то же время как результат приспособления системы (субъекта) к внешней среде, стал широко применяться в естественных науках, а в XX веке и в социально-экономических, например, в менеджменте [25].

Адаптация персонала, в том числе и муниципальных служащих – это процесс взаимосвязанного и взаимозависимого приспособления сотрудника и предприятия, который базируется на последовательном приобретении сотрудником новых для него и соответствующих потребностям организации, профессиональных, социальных и организационно-экономических знаний и навыков и эффективное применение их на практике [9, 26].

Быстрое введение нового сотрудника в организацию, ознакомление с функциями и задачами по должности и установление доброжелательного взаимодействия с коллективом является основной целью адаптации. Совершенствование системы адаптации работников органов власти является необходимым условием развития и повышения эффективности деятельности органов как государственного, так и муниципального управления [20, 26].

Основополагающие функции системы адаптации персонала сводятся к таким факторам, как:

1. Сокращение стартовых издержек организации. Статистически доказано, что пока новый работник ознакамливается и адаптируется к новому рабочему месту, эффективность работы довольно низка, по сравнению с опытными сотрудниками. Эффективная адаптация позволяет сократить данные первоначальные затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть стандартов выполнения работы, установленных в конкретной организации.

2. Снижение уровня неопределенности и стресса у новых работников. Тревожность и неуверенность нового сотрудника естественна и вызвана, в первую очередь, психологической боязнью провалов в работе, а также неполной ориентацией в рабочих ситуациях.

3. Сокращение текучести кадров и снижение издержек на поиск нового персонала. Комфортный и быстрый вход в рабочий процесс новых сотрудников значительно снижает риск увольнения по собственному желанию работника в первый год после трудоустройства. Соответственно у работодателя отсутствует необходимость в поиске и подборе нового сотрудника.

4. Экономия рабочего времени действующих сотрудников и непосредственного начальника новичка. Контроль в процессе выполнения возложенных на него полномочий и обязанностей, организация помощи в первое время адаптации, вовлечение стажера в существующий коллектив требует больших временных затрат как со стороны непосредственного руководителя, так и со стороны рядовых сотрудников организации.

5. Развитие позитивного отношения сотрудников к работе, удовлетворенность работой. Адаптационный процесс должен содействовать формированию у вновь принятого сотрудника чувства приверженности новой организации, а также положительного отношения к своему делу и окружающим его людям.

6. Вовлечение новичка в сложившийся коллектив предприятия, принятие им неформальных устоев и ощущение себя частью единой команды.

Важно отметить, что адаптацию стоит воспринимать исключительно как непрерывный процесс. В условиях современной профессиональной деятельности, когда зачастую происходит смена законодательства, требований, техники,

технологий, работник вынужден поспевать за этими изменениями. Но не стоит забывать, что изменения происходят и в самом человеке, они связаны с развитием его потребностей, ценностных ориентации, способностей, опыта, характера, то есть социальной и психологической структур. Поскольку ни работник, ни организация не остаются неизменными, они вынуждены адаптироваться к изменениям друг друга в течение всего времени сотрудничества. Адаптация способствует осознанию муниципальным служащим своего социального статуса, возможности реализации личностных и профессиональных возможностей в процессе решения задач в рамках деятельности органа местного самоуправления.

Исходя из анализа исследуемых источников, можно сделать вывод о различных формах, присущих адаптации (таблица 1) [23]:

Таблица 1 – Характеристика форм адаптации

№	Форма адаптации	Характеристика формы адаптации
1.	Социально-психологическая	– адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе; – означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами; – может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций; – включает в себя такие стадии как самовнедрение, принятие норм среды и активная деятельность в этой среде с целью взаимного удовлетворения интересов
2.	Экономическая (материальная)	– определяется четкостью форм и систем оплаты, оплатой вредных условий труда и сверхурочных работ, действующими нормами и расценками, наличием оценки индивидуальных при распределении премий; – объектами указанного типа выступают размер заработной платы и своевременность выплат
3.	Производственная	– вовлечение сотрудника в новую производственную область; – постижение производственных условий и норм рабочего процесса; – происходит налаживание взаимосвязей между сотрудником и производственной средой

Окончание таблицы 1

4.	Профессиональная	– определяется уровнем профессиональных навыков и умений работника, развитием устойчивых положительного отношения к своей профессии; – характеризуется тем, освоил ли работник при получении специальности необходимый минимум знаний и навыков, в какой степени он обладает чувством ответственности, практичностью, деловитостью быстрой ориентировки в различных производственных ситуациях, навыками временного самоконтроля
5.	Психофизиологическая	– адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и другое); – не представляет особых сложностей, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий; – происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия
6.	Организационная	– знакомство со спецификой организационного механизма управления фирмой, позицией своего отдела и должности в общей системе целей компании; – у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе; – специфическая сторона данной формы адаптации: подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера)

Источник: составлено автором

Все формы адаптации находятся в тесном и постоянном взаимодействии друг с другом, несмотря на их различия. В связи с этим процесс управления требует наличия комплексной системы инструментов воздействия, которые позволят обеспечить быстроту и успешность адаптационных процедур.

В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять. Под управлением адаптацией кадров понимается

целенаправленная деятельность субъектов адаптации, ориентированная на успешное прохождение новичками испытательного срока и их закрепление на рабочих местах.

Субъектами адаптации обычно являются специализированная служба адаптации кадров, специалист по управлению адаптацией, специалист по управлению персоналом, непосредственный руководитель нового сотрудника, наставник или куратор.

Управление адаптацией работников требует наличия в организации нескольких организационных элементов (рисунок 1).

Рисунок 1 – Организационные компоненты управления процессом адаптации работников

Существует несколько вариантов структурного закрепления функций управления профессиональной адаптацией кадров в организации, каждый из которых имеет право на существование и подбирается исходя из потребностей компании:

1. Выделение соответствующего структурного подразделения или специалиста в организационной структуре системы менеджмента кадров. Как правило, структурное подразделение по обучению персонала или отдел кадров

принимают на себя функции по управлению профессиональной адаптацией персонала.

2. Закрепление специалистов, которые осуществляют управление профессиональной адаптацией новичков, по структурным подразделениям компании или их группам. В указанном случае такой специалист курирует исключительно определенный круг установленных за ним подразделений.

3. В организации может применяться система наставничества. В иностранных организациях, где система наставничества развита повсеместно и активно применяется, оно рассматривается как один из главных показателей высокого уровня оказанного доверия сотруднику и как одна из форм служебного продвижения. Возраст наставника не имеет большого значения: им может быть как опытный сотрудник со стажем, так и молодой работник, зарекомендовавший себя в качестве профессионала высокого уровня.

Организационными решениями технологии процесса управления профессиональной адаптацией сотрудников могут быть:

1. Проведение обучения (курсы, семинары) по разнообразным направлениям адаптационного процесса.

2. Персональные беседы непосредственного руководителя стажера и его наставника.

3. Непродолжительные курсы для непосредственных руководителей и сотрудников, впервые занимающих определенную должность.

4. При внедрении нововведений в практику организаций проведение организационно-подготовительной работы.

5. Систематическое обучение наставников.

6. Применение последовательного роста сложности заданий, поручаемых стажеру. В то же время необходимо организовать систематический контроль анализа допущенных при исполнении должностных обязанностей ошибок. За успешное решение возложенных задач целесообразно применять заранее разработанную систему поощрения.

7. Создание кадрового резерва, позволяющего минимизировать потери при ротации кадров в организации.

8. В целях сплочения коллектива и развития групповой динамики необходимо проводить специальные ролевые игры в рамках каждого структурного подразделения.

Каждый новый работник, независимо от организационно-правовой формы организации, в которую он приходит, в течение адптационного периода проходит несколько стадий. Среди авторов не существует единого представления об их содержании, продолжительности и количеству. Однако, обобщая изученные материалы, можно выделить несколько классических стадий: ориентация, приспособление, ассимиляция и идентификация.

Первая стадия – ориентация, на данном этапе происходит первоначальное знакомство с компанией, занимает до нескольких месяцев. В течение данной стадии сотрудник знакомится с организацией в целом, узнает о применении оценочных критериев в отношении совершаемых им действий, приобщается к существующим нормам и эталонам поведения. Происходит сопоставление реальной организации с собственными представлениями о ней. По окончании ориентационной стадии сотрудник отвечает на вопрос: правильное ли решение он принял, поступив на работу в данную организацию, или ошибся в выборе.

Постепенное принятие новым работником стандартов и правил поведения, принятых в организации, установление конструктивного общения с новыми коллегами происходит на стадии приспособления, которая занимает от нескольких месяцев до одного года. В рамках данной стадии сотрудник хотя еще придерживается множества своих установок, но уже принимает существующие в новой компании.

Третья стадия – ассимиляция, она предусматривает приспособление к новой для человека системе ценностей, норм и традиций. На данном этапе новый работник постепенно интегрируется в организацию, готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей и становится полноправным членом

коллектива. На данной стадии происходит полное приспособление новичка к организации.

Последняя стадия – идентификация. На данном этапе работник происходит полное отождествление личностных целей человека и целей организации. Рассматривают несколько категорий сотрудников в заисимости от направления идентификации: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Последние являются максимально исполнительными и лояльными, составляют «ядро» организации. В случае неграмотно организованного адаптационного процесса данная стадия наступает черз 1-2 года с начала трудоустройства. Однако если управлять этим процессом, то можно достичь такого результата и спустя несколько месяцев. Подобное сокращение периода адаптации позволяет значительно снизить издержки на введение нового сотрудника в должность и тем самым положительно сказаться на экономических результатах деятельности. Стоит отметить, что эти же стадии процесса адаптации присущи и адаптации муниципального служащего.

Рассматривая служащих органов местного самоуправления в качестве особой категории персонала, необходимо уделить внимание специфике их адаптационного процесса, который во многом обусловлен не только характером внешней для социального субъекта среды, но и спецификой его внутренней среды.

Особенности государственной или муниципальной службы и специфические характеристики этой категории персонала и определяют их отличие от работников коммерческих организаций.

Стоит также отметить высокую психологическую напряженность сотрудников и необходимость наличия быстрых адаптационных способностей возникающие вследствие такой особенности профессиональной деятельности служащих как принятие решений с высоким уровнем ответственности. Основным элементом механизма адаптации государственных гражданских служащих является их профессиональная социализация — это процесс усвоения государственным служащим своей профессиональной роли, осознания места в социально-профес-

сиональной структуре общества, выработки самосознания представителя государственного или муниципального органа, включения в публично-правовые отношения.

Своевременная и полноценная адаптация — это необходимое условие эффективного функционирования и развития, как муниципальной службы, так и личности самого служащего.

Современная система профессиональной адаптации служащих органов государственной и муниципальной власти столкнулась с системными вызовами, отражающими как тенденции, свойственные коммерческим структурам, так и внутренние барьеры развития в самой системе государственной и муниципальной службы. Можно выделить следующие особенности адаптации служащих органов местного самоуправления [29]:

1. Профессиональная деятельность муниципальных служащих проходит в условиях жесткой специфической иерархической структуры административных и межличностных взаимоотношений.

2. Строго формализованные и жестко регламентированные цели и средства трудовой деятельности.

3. Внешняя среда характеризуется отсутствием конкуренции в традиционном рыночном понимании.

4. Система материального стимулирования муниципальных служащих, направленная на удовлетворение потребностей в разумных пределах, строго регламентирована.

5. Сложность в расчете показателей, отражающих эффективность труда, поскольку результаты деятельности органа местного самоуправления практически невозможно отразить в категориях дохода, издержек и выручки.

6. Узкая компетентность служащих органа муниципальной власти в рамках служебных обязанностей по конкретной должности.

7. Хаотичное и субъективное карьерное продвижение служащих в рамках одного муниципального органа, особенно по высшей группе должностей муниципальной службы.

8. Отсутствует или слабо разработан нормативно обоснованный механизм прохождения испытательного срока с последующим заключением контракта на длительный или определенный срок.

9. Для муниципальных служащих определены не только особые гарантии, но и специфические обязанности, ограничения и запреты, связанные с прохождением службы, за нарушение которых следует незамедлительное применение дисциплинарного взыскания вплоть до увольнения.

Таким образом, система профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе в сравнении с коммерческими структурами имеет как схожие черты, такие как общность целей и задач, состоящих в макимизации эффективности трудовой деятельности нового работника и его быстрое внедрение в существующий коллектив, так и свои особенности.

Осмысление современного понимания адаптационного процесса позволяет избавиться от ряда проблем: уменьшение стартовых издержек, снижение уровня неопределенности и стресса у новых работников, сокращение текучести кадров, так как комфортный и быстрый вход в рабочий процесс новых сотрудников удерживает их на месте, экономия времени руководителя и сотрудников, развитие позитивного отношения сотрудников к работе и другие.

Долг и обязанность руководителей органов муниципальной власти учитывать это и стремиться наладить и отточить процесс адаптации. А если учесть еще и сравнительно низкий уровень заработной платы в системе государственной службы, который приводит к оттоку наиболее одарённых, быстро прогрессирующих специалистов, то следует максимально безболезненно ввести нового сотрудника на новую должность, замотивировав оценкой значимости его знаний и труда, которые он сможет быстро показать, если уменьшить стресс при адаптации.

Соответственно, можно сделать вывод, что формирование системы адаптации служащих органов местного самоуправления должно носить научно обоснованный, системный, комплексный характер и постоянно быть в центре внимания федеральных, региональных и местных органов власти [10].

1.2 Сравнение современных теоретических представлений по проблемам профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе

Во многом успешность работы сотрудника предопределяют первые шаги на его пути знакомства с организацией и дальнейшего их сближения. Таким образом, архиважным является процесс адаптации работника, то есть ознакомление и приспособление к содержанию, условиям трудовой деятельности, к социальной среде организации. Актуальность изучения этого вопроса и необходимость выработки определенных принципов объясняет широкое внимание со стороны исследователей в области менеджмента, как коммерческого, так и государственного (муниципального). Разностороннее рассмотрение вопроса адаптации персонала посредством имеющихся взглядов исследователей поможет сделать вывод о степени проработанности темы, систематичности исследований в этой области и достаточности теоретических знаний по данной тематике.

Психологами адаптация рассматривалась в первую очередь как процесс, импульс которому придает конфликт индивида и среды, вызывающий определенные психологические состояния человека (тревога, фрустрация, ощущения угрозы или дискомфорта). Защитная или приспособительная реакция помогают индивиду выйти из этого состояния. Таким образом, для индивида становится возможным постепенно перейти от приспособления к общей адаптации.

В теорию управления персоналом термин «адаптация» пришел во второй половине XX века благодаря западным исследователям. Наибольшую популярность у отечественных ученых вопрос адаптации работников в организации обрел в начале 2000 гг., хотя упоминания о ней появились в русскоязычной научной литературе гораздо раньше.

Большинство ученых понимают под термином «адаптация» приспособление нового работника к организации. Некоторые же отождествляют адаптацию с введением нового сотрудника в организацию, должность, коллектив.

Анализ подходов отечественных и зарубежных исследователей к определению термина «адаптация» свидетельствует, что в целом основная идея является схожей. Вместе с тем следует отметить, что есть определенная разница: отечественные и российские авторы определяют адаптацию как процесс приспособления индивида к социуму, культуры и ценностей организации, в то время как зарубежные авторы определяют это как процесс познания, достижения и обучения. Но, несмотря на то, что единого взгляда ученых на понимание адаптации персонала не существует, практически все авторы придерживаются мнения, что адаптация – это процесс [9, 20, 22].

Таким образом, можно сделать вывод, что адаптация персонала – это процесс изменения поведения индивидуума под влиянием инструментов менеджмента, результатом которого является освоение, познание и приспособления к условиям внутренней среды.

Проблемы адаптации персонала и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях О.В. Крушельницкой, Н.И. Архиповой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А.В. Игнатьева, А.Я. Кибанова, С. Ивановой, Е.Ф. Коханова, Ю.В. Кузнецова, Е. Маслова, М.Х. Мескона, М. Армстронга, А. Фаулера, Ф. Хедоури, Ю.Г. Одегова, В.И. Подлесочного, С.И. Самигина, А. Сульдина, Л.Д. Столяренко, А. А. Гетман, А.В. Лобза и других авторов. Трактовки понятия адаптации персонала некоторых из перечисленных нами авторов рассмотрим более подробно (таблица 2).

Таблица 2 – Современные теоретические представления о содержании понятия адаптации кадров

Авторы	Трактовка
Петровский А. В. [21]	Развитие личности человека можно представить, как процесс ее вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней, что близко по значению к пониманию определения адаптации. Адаптация представляется им первой фазой личностного становления индивида, вступающего в относительно стабильную общность.

Окончание таблицы 2

Кузнецов П. С. [27]	Адаптация – одна из 10 составляющих функций, которые определяют личностное развитие. Вывод заключается в том, что цель адаптации на практике представляет собой рост и возвышение индивидуальных потребностей.
Кибанов А. Я. [31]	Адаптация в целом представляет собой деятельность, направленную на достижение соответствия индивидуального поведения требованиям организации, что предполагает совмещение личных интересов и ожиданий с интересами и ожиданиями организации. Адаптируясь, к профессиональной деятельности, сотрудник организации осваивает опыт своих коллег, вливается в традиции трудового коллектива и принятые в нем нормы и правила поведения.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [11]	Адаптация – процесс познания нитей власти, привыкания к условиям сложившейся корпоративной культуры принятой в организации, процесс обучения, что является важным в любой организации.
Маслов Е. В. [30]	Социально-психологическая адаптация играет первостепенную роль, основное ее содержание составляют условия и организация труда, оплата и содержание труда, а также психологический климат в коллективе.
Э. Шейн [24]	Адаптация – процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях
Крушельницкая О. В. [19]	Адаптация – процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды; взаимное приспособление работника и условий организации, основанное на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условиях труда.

Источник: составлено автором

Проанализировав источники, можно сделать вывод, что существует два подхода к пониманию адаптации: некоторые ученые полагают, что адаптация – односторонне направленный процесс, касающийся исключительно конкретного человека, другие же представляют адаптацию как взаимное приспособление работника и организации, т.е. адаптируется в новых условиях не только новый сотрудник, но и компания (например, путем пересмотра программы адаптации под нового работника, его рабочего графика и т.п.).

Представленные подходы свидетельствуют о многогранности данного процесса, а также о сложности выведения единого определения адаптации персонала.

Авторами проводится сравнение с терминами со схожими значениями, которые используются для определения понятия адаптация, среди которых встречаются «приспособление», «привыкание» и выявляются отличия между ними. Некоторыми учеными адаптация рассматривается как процесс, который направлен на обеспечение равновесия и стабильности. Начинаясь в момент изменения стабильности субъекта в одной среде, процесс заканчивается при достижении аналогичного состояния в иной. Проводится различие процесса изменения внутри среды, изменения самой среды или изменения субъекта, что определяется как приспособление.

По мнению как зарубежных, так и отечественных ученых, опыт управления адаптацией персонала в организациях недостаточно серьезно воспринимается руководством. Чаще всего адаптация сводится к введению в должность. Так, М. Армстронг придает введению работников в организацию первоочередное значение и обращает внимание на четыре основные цели данного введения [12]:

1. Смягчение предыдущих стадий, на которых все кажется для новичка непонятным и незнакомым.

2. Быстрая выработка доброжелательного отношения к компании у нового работника, с целью того, чтобы он с большей вероятностью остался в ней.

3. Получение от новичка полноценного результат в кратчайшие сроки.

4. Снижение вероятности скорейшего освобождения нового работника.

Опираясь на анализ точек зрения ученых, можно сделать вывод, что адаптация персонала представляет собой первую стадию развития, эффективность осуществления которой впоследствии оказывает влияние на качество и быстроту развития сотрудника в дальнейшем. Таким образом, грамотное управление процессом адаптации является, своего рода, инвестициями в дальнейшее развитие потенциала сотрудников.

Поскольку развитие является процессом необратимым, целенаправленным и закономерным, то и адаптация персонала, воздействуя на поведение работника, его сознание, мысли и чувства посредством управления процессом его введения в организацию, оказывает на него существенное влияние. Таким образом, при

осуществлении относительно сотрудника определенных мероприятий, которые способствуют приспособлению к новым для него условиям труда и овладению новыми профессиональными обязанностями, создается своего рода стартовая площадка для дальнейшего профессионального развития [17].

По мнению А.А. Артамоновой в России традиционно выделяют следующие методы адаптации персонала (таблица 3) [13, 22].

Таблица 3 – Методы адаптации персонала

№	Метод адаптации	Характеристика
1.	Наставничество	Ввод нового работника в курс дела, ввод в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником
2.	Тренинг/семинар	Направлены на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.
3.	Беседа	Личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы
4.	Специальная программа	Разработанная и реализуемая на постоянной основе программа адаптации. Ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива компании
5.	Экскурсия	Ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой
6.	Анкетирование	Новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока

Источник: составлено автором

Некоторые исследователи считают необходимым дифференцировать процессы адаптации руководящего состава организации и рядовых специалистов.

По мнению В. И. Душина, существует значительная разница в адаптационном процессе представителя руководящего состава и рядового исполнителя (таблица 4) [15].

Таблица 4 – Особенности адаптации разных категорий сотрудников

Показатель	Категория «Специалист»	Категория «Руководитель»
Методы, используемые в процессе адаптации	наиболее эффективными методами будут те, которые главным образом ориентированы на овладение профессиональными навыками работниками: формализация целей, задач и обязательств, профессиональное наставничество, индивидуальное обучение уникальным профессиональным навыкам	основными методами, будут те, которые направлены на представление социальных основ компании и знакомство с организационной культурой предприятия: метод неформализованного сопровождения, проведение корпоративных мероприятий и «корпоративный PR».
Привыкание к корпоративной культуре компании	работник способен эффективно выполнять рабочие функции и должностные обязанности, будучи не согласным с рядом второстепенных ценностей и нормами поведения в компании.	значимость отношения, формирующегося у менеджера к сложившейся корпоративной культуре.
Выстраивание отношений с сотрудниками	коллективу свойственно по разному реагировать на приход нового лица, в результате чего возникают конфликты «ветеранов и новичков»	для эффективного осуществления управленческой деятельности на предприятии менеджер выстраивает систему обратной связи для оценки принятых управленческих решений, выяснения.
Максимальная длительность испытательного срока	три месяца (ст. 70 Трудового кодекса РФ)	шесть месяцев (ст. 70 Трудового кодекса РФ)
Основное направление адаптации	Концентрация на профессиональной адаптации	концентрация на социально-психологическом направлении: освоении моделей межличностного общения, что предает значение

Источник: составлено автором

Обобщая информацию, полученную в ходе определения сущности понятия «адаптация», можно выделить наиболее важные характеристики этого управленического воздействия [14,]:

1. Адаптация представляет сособой процесс, продолжительность которого варьируется от нескольких месяцев до нескольких лет.

2. Адаптация возникает как следствие противоречий, суть которых заключается в изменении роли, статуса человека, его обязанностей, отношений с другими людьми, норм и ценностей коллектива. Для гарантии своего

существования индивиду требуется произвести изменения своего состояния, чтобы достичь достаточного для новых условий равновесия. Адаптация предполагает успешность преодоления возникающих сложностей и нежелательных моментов.

3. Адаптация – процесс вынужденный. Адаптация к окружающим условиям происходит в силу необходимости, порой против воли самого субъекта. Необходимость в адаптации индивида возникает при изменении среды и связанным с этим нарушением стабильности субъекта. Изменения окружающей среды могут быть как желательными, так и нежелательными. В целях обеспечения дальнейшей успешности существования в новых условиях окружающей среды для индивида является обязательным приспособление к ним, несмотря на то, какие усилия необходимо к этому приложить.

4. Адаптация – процесс двусторонний, предполагающий взаимное изменение человека себя в новой среде и условий самой среды, основываясь на потребностях индивида. При этом следует принимать во внимание вероятность возникновения сопротивления среды на воздействия субъекта. Происходит встречное, взаимное выстраивание отношений организации и нового работника, синхронизация целей обеих сторон.

5. Адаптация представляет собой субъективный процесс. Согласно теории отражения, каждый субъект имеет свою картину мира, соответственно которой он действует в различных ситуациях. Таким образом, на одни и те же условия два разных человека могут реагировать полярно. Можно предположить, что результатом воздействия различных элементов системы адаптации в организации, разного рода стимулы и мотиваторы, может стать как положительный эффект, так и отрицательный.

6. Адаптация характеризуется непрерывностью. В связи с динамичностью условий окружающей среды невозможно завершить процесс адаптации, поскольку постоянно происходят изменения к которым сотрудник вынужден приспосабливаться. По мнению Т.Н. Вершининой, адаптация может достигнуть

предельной стадии завершения только при полном отождествлении работника со своим рабочим местом.

Важность адаптации персонала в организации в последнее время стала весьма актуальным вопросом, требующим изучения, поскольку данный процесс взаимовыгоден как для нового работника, так и для организации или государственного органа в целом. При использовании грамотно разработанной системы адаптации новый сотрудник быстрее втягивается в рабочий процесс и способен качественно выполнять определенные трудовые функции, что, несомненно, влияет на бесперебойное функционирование организации.

1.3 Анализ методик оценки эффективности профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе и выбор алгоритма исследования

Главной целью практически любой организции можно назвать достижение максимальной результативности при минимальных затратах финансовых, кадровых, временных и информационных ресурсов. Адаптация как один из значимых управленческих критериев эффективности оказывает значительное влияние на достижение обозначенной цели. Поскольку если в результате внедрения адаптационного процесса предприятие в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен [31].

В настоящее время не существует единой устоявшейся методики оценки эффективности профессиональной адаптации служащего. Исследователями предлагаются несколько вариаций методик, выбор каждой из которых обусловлен возможностью применения в конкретной организации.

Стоит также отметить, что далеко не все рассматриваемые учеными методики оценки адаптации персонала возможно применить на муниципальной службе, поскольку значительная часть предлагаемых методик базируется на расчете

показателей, определяемых исходя из экономической эффективности организации или предприятия.

Именно поэтому выбор методики оценки программы адаптации сотрудников органа местного самоуправления значительно ограничен ввиду специфики деятельности рассматриваемой организации и невозможности оценить систему адаптации в рамках экономических показателей.

Первой методикой оценки эффективности адаптации служащего является оценка через удовлетворенность [31]. В качестве критериев адаптации здесь используются два показателя:

1. Удовлетворенность сотрудника работой в организации.

2. Удовлетворенность организации работой сотрудника.

С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является средним значением всех этих индексов.

Анализ интегрального показателя адаптированности работников представлет собой главную сложность применения данной методики, поскольку удовлетворенность является субъективным показателем, поскольку отражает состояние объекта исследования в конкретный момент времени, также возможна ситуация, при которой респондент дает ответы, которые, по его мнению, ожидает услышать организатор, но которые не отражают действительность.

Основную сложность здесь представляет анализ этого показателя, т. к. удовлетворенность – субъективный показатель, который трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать предсказуемые ответы, не совпадающие с действительностью.

Однако во многих организациях «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации всё ещё является весомым фактором при анализе эффективности работы сотрудника.

Традиционно рассматривается уровень удовлетворённости работника как мера его адаптированности к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации. Для достижения своих целей организация может влиять на процесс адаптации.

Регулирование адаптации предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует ряд факторов, на которые организация не может влиять. Это такие личностные факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности молодого работника. Действие производственных факторов во многом управляемо.

Факторы профессиональной адаптации можно представить в виде следующей классификации (таблица 5).

Таблица 5 – Факторы профессиональной адаптации

Факторы	Показатели определения
Профессиональные	Определяются должностными обязанностями, сложностью существующей техники и технологии, масштабностью руководства, престижностью профессии, содержанием труда, возможностями повышения квалификации и должностного продвижения, стажем работы и т. д.
Организационно-управленческие	Обусловлены организационной структурой предприятия, организацией труда, использованием специалистов по специальности, качеством организации стажировки для молодых специалистов и работы по профориентации, объективностью оценки персонала, информированностью и т. д.
Социально-гигиенические	К ним относятся условия труда, техника безопасности и охрана труда работников и т. д.
Экономические	Связаны с системой оплаты труда, уровнем заработной платы, системой материального стимулирования и т. д.
Социально-психологические	Обусловлены уровнем развития корпоративной культуры, социально-психологическим климатом, стилем руководства, системой морального поощрения и т. д.

Окончание таблицы 5

Личностные	Связаны с социально-демографическими особенностями адаптантов (пол, возраст, национальность), а также с субъективными характеристиками личности: мотивами, интересами, ценностной ориентацией, деловыми и личными качествами.

Источник: составлено автором

Вышеперечисленные факторы позволяют измерить глубину процесса адаптации работника и судить о степени его интеграции в микросреду организации.

Для измерения глубины процесса адаптации работников можно применять опросный лист, в который включаются те факторы производственной ситуации, влияние которых интересует кадровую службу (содержание труда, перспективы карьерного роста, заработная плата, отношения с руководителем и коллегами).

Оценки проставляются по шкале:

(+ 1,0) – Абсолютно удовлетворен;

(+ 0,5) – Скорее удовлетворен;

(0,0) – Затрудняюсь ответить;

(- 0,5) – Скорее не удовлетворен;

(-1,0) – Абсолютно не удовлетворен.

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности (Iуд) – можно рассчитать слеующим образом (формула 1):

$$I_{уд} = \frac{1{,}0n_1 + 0{,}5n_2 + (-0{,}5)n_3 + (-1{,}0)n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}, \quad (1)$$

где n1, n2, n3, n4 – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Значение индекса удовлетворенности может колебаться от +1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до -1,0 (абсолютно не удовлетворен). При индексе удовлетворенности от +1,0 до +0,6 баллов можно говорить о высоком уровне адаптированности работника; от +0,59 до +0,2 – о среднем уровне адаптированности; менее +0,19 – о низком уровне адаптированности работника.

Основной недостаток оценки через удовлетворенность: показатель эффективности, рассчитанный по данной формуле, не позволяет учесть влияние отдельных аспектов адаптации на успешность всего процесса (психологический, профессиональный, социальный, психофизиологический аспекты) и не выявляет значимость того или иного фактора для сотрудника (который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника).

Второй методикой оценки эффективности адаптации служащего выступает оценка через разработку показателей эффективности.

Полагая, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в её различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из её аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стрессоустойчивость).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворённость. Однако в рамках второго подхода оценка носит двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей – субъективные и объективные). Наличие объективных показателей в системе

оценки позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен».

Третья методика оценки эффективности профессиональной адаптации кадров, применимая в рамках оценки органа местного самоуправления, предлагается Г. Погодиной [28]. В рамках данной методики применяются следующие методы:

1. Интервьюирование сотрудников.

2. Анкетирование сотрудников по завершении адаптационного периода.

3. Проведение пульс-опросов среди сотрудников, проработавших в компании менее года (корпоративное исследование на определенную тематику, чаще всего состоящее всего из нескольких вопросов и адресованное конкретной группе сотрудников).

4. Включение вопросов о системе адаптации и адаптационных мероприятиях в ежегодные комплексные исследования удовлетворенности.

Методика базируется на расчете следующих показателей эффективности программы адаптации:

1. Процент должностей, охваченных системой адаптации.

2. Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок.

3. Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока.

4. Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы.

5. Процент сотрудников, уволенных после прохождения испытательного срока.

6. Коэффициент текучести кадров.

7. Процент сотрудников, выполняющих функции наставников.

8. Стоимость адаптации одного сотрудника: включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала, а также стоимость раздаточных и других материалов (таблица 6) [28].

Таблица 6 – Расчет стоимостной оценки процесса адаптации одного сотрудника

№	Наименование этапа	Затраты времени	Специалисты, участвующие в процессе, и стоимость их работы
1.	Подготовительный этап		
1.1.	Встреча с вышестоящим руководителем по поводу адаптации вновь принятого или переведенного работника, выбор наставника в соответствии с требованиями	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Руководитель – 100 руб.
1.2.	Оценка адаптируемого, подготовка заключения и рекомендаций (из процесса оценки: психодиагностика, интервью, обратная связь по результатам адаптации)	2 ч (адаптируемый), 4 ч (HR-менеджер)	HR-менеджер – 400 руб. Адаптируемый – 200 руб.
1.3.	Разработка программы адаптации, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	1 ч	HR-менеджер – 100 руб. Руководитель – 200 руб. Адаптируемый – 100 руб. Наставник – 200 руб.
1.4.	Согласование и утверждение программы адаптации с руководителями подразделения или функционального направления	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Руководитель – 100 руб. Наставник – 100 руб.
1.5.	Официальное ознакомление с программой адаптации (подписание)	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Адаптируемый – 50 руб. Руководитель – 100 руб. Наставник – 100 руб.
2.	Реализация адаптационной программы		
2.1.	Экскурсия, посещение музея, знакомство с политикой и сайтом компании, просмотр фильма о компании (для нового работника)	1 ч	HR-менеджер – 100 руб. Адаптируемый – 100 руб.
2.2.	Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	3 встречи по 0,5 ч	HR-менеджер – 150 руб. Адаптируемый – 150 руб.
2.3.	Встречи с наставником и руководителем функционального направления по ходу реализации программы	2 встречи по 0,5 ч	HR-менеджер – 100 руб. Наставник – 200 руб. Руководитель – 200 руб.
2.4.	Составление отчетов по результатам проведенных встреч	1 ч	HR-менеджер – 100 руб.

Окончание таблицы 6

3.	Оценка успешности процесса адаптации		
3.1.	Проведение экспертной оценки результативности работы наставника и адаптируемого по итогам адаптационного процесса: формирование бланка экспертной оценки на основе профиля компетенций; подбор экспертов (кто будет оценивать); раздача бланков экспертам и инструктаж; обобщение результатов с занесением их в индивидуальную характеристику	 0,5 ч 0,5 ч 0,5 ч 1 ч	HR-менеджер – 250 руб.
3.2.	Подготовка (итоговое заполнение) программы адаптации с комментариями всех участников процесса	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Руководитель – 100 руб. Наставник – 100 руб. Адаптируемый – 50 руб.
3.3.	Планирование и проведение заседания комиссии: согласование места и времени проведения со всеми участниками процесса; проведение заседания; подготовка протокола заседания, подписание его членами комиссии, подготовка приказа о назначении адаптируемого на должность, поощрении наставника	 0,5 ч 1 ч 1 ч	HR-менеджер – 250 руб. Руководитель – 500 руб. Наставник – 500 руб. Адаптируемый – 250 руб.
ИТОГО весь процесс		20,5 ч	5050 руб. на одного адаптируемого

Источник: Погодина Г. Оценка эффективности процесса адаптации. Электронный журнал «Все для кадровика». 2015. № 8.

Рассмотрев предложенные методики, можно сделать вывод, что рационально подобранная методика оценки адаптации, применяемой в органе местного самоуправления, позволит определить уровень полученных в ходе адаптации навыков сотрудниками организации, выявить сильные и слабые стороны адаптационной программы для последующей ее корректировки, принять правильное решение в отношении нового сотрудника о продолжении или прекращении трудовых отношений, оценить потенциал вновь принятого сотрудника, развить необходимые управленческие компетенции наставников и руководителей.

К снижению результативности трудовой деятельности сотрудников могут привести следующие факторы:

1. Уделяется недостаточное внимание необходимости оценки программы адаптации.

2. Доминирует оценка эффективности адаптационной программы через оценку удовлетворенности персонала.

Таким образом, оценив рассмотренные методики и возможность их применения в рамках оценки эффективности процесса адаптации персонала в Администрации города Челябинска, мы можем предложить следующую методику оценки системы профессиональной адаптации кадров:

1. Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.

2. Анализ структуры персонала Администрации г. Челябинска по различным критериям: среднесписочная численность, численность сотрудников в разрезе категорий должностей, половозрастная структура, уровень образования, стаж работы в организации.

3. Расчет следующих коэффициентов:

– коэффициент оборота по приему персонала;

– коэффициент оборота по выбытию персонала;

– коэффициент общего оборота кадров;

– коэффициент постоянства кадров;

– коэффициент текучести кадров;

– процент сотрудников, проработавших менее 1 года и уволившихся по собственному желанию.

4. Оценка индекса удовлетворенности сотрудников, работающих в Администрации г. Челябинска менее 1 года, на основании разработанного опросного листа (приложение А).

Выводы по разделу

Анализ подходов зарубежных и отечественных авторов к термину «адаптация» позволили нам определить, что профессиональная адаптация персонала представляет собой процесс взаимозависимого и взаимосвязанного приспособления работника и организации, основывающегося на постепенном приобретении сотрудником новых для него и соответствующих потребностям организации, профессиональных, социальных и организационно-экономических знаний и навыков и эффективное применение их на практике. Учеными выделяется несколько форм адаптации: социально-психологическая, производственная, профессиональная, психофизиологическая, организационная, экономическая.

Грамотно выстроенная система адаптации позволяет организации решить ряд значимых проблем: снизить издержки и текучесть кадров, сократить период ввода нового сотрудника в коллектив и достижения им максимальных показателей эффективности, сэкономить время руководителя и действующих сотрудников, задействованных в адаптации и т.д.

В разделе были освещены существующие методики оценки системы профессиональной адаптации кадров в организации, на основании которых была определена собственная методика оценки адаптационного процесса новых работников в Администрации г. Челябинска.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

2.1 Анализ нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска

Администрация г. Челябинска является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления г. Челябинска, обладает статусом юридического лица. В структуру Администрации г. Челябинска входят аппарат Администрации города (включает структурные подразделения) и 26 отраслевых (функциональных) органов Администрации города, также обладающие статусом юридических лиц [2].

Стоит отметить, что в рамках данной выпускной квалификационной работы мы будем анализировать деятельность по профессиональной адаптации именно в рамках аппарата Администрации г. Челябинска, поскольку все отраслевые (функциональные) органы Администрации г. Челябинска вправе проводить независимую кадровую политику и, соответственно, выстраивать собственную систему профессиональной адаптации персонала.

В аппарате Администрации г. Челябинска определено структурное подразделение, ответственное за организационное, аналитическое, информационное и документационное обеспечение реализации трудовых отношений и прохождения муниципальной службы, проведения кадровых мероприятий – Управление муниципальной службы и кадров [6].

Управление действует в соответствии с решением Челябинской городской Думы от 27.11.2018 № 46/2 «Об утверждении структуры Администрации города Челябинска». В своей деятельности подразделение руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом города Челябинска, правовыми актами органов местного самоуправления города Челябинска, Регламентом Администрации

города Челябинска, Положением об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска.

Положением об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска определены основные задачи структурного подразделения:

1. Проведение единой, согласованной кадровой политики.

2. Консультационное обеспечение деятельности кадровых служб отраслевых (функциональных) органов Администрации города, координация их работы.

3. Осуществление контроля за соблюдением законности в реализации трудовых отношений и прохождении муниципальной службы.

4. Организационное, аналитическое, информационное и документационное обеспечение реализации трудовых отношений и прохождения муниципальной службы, проведение кадровых мероприятий.

5. Осуществление мер по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

Несмотря на то, что Положением об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска определены 68 различных функций в целях решения основных задач, приведенных нами выше, функция по осуществлению профессиональной адаптации кадров не включена в их число, а деятельность по адаптации персонала отнесена разработчиками к «иным функциям, вытекающим из задач, стоящих перед Управлением».

В соответствии со ст. 25 Федерального закона от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации», которая содержит некоторые положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, – распоряжением Администрации г. Челябинска от 09.06.2016 № 6395 утверждено Положение об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации города Челябинска, согласно которому повышение квалификации действующих муниципальных служащих осуществляется

по мере необходимости, определяемой работодателем, но не реже одного раза в три года [1, 4].

В соответствии со ст. 70 Трудового Кодекса Российской Федерации при заключении трудового договора с гражданином, претендующим на замещение должности муниципальной службы в Администрации города Челябинска, устанавливается условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов. Результативность испытательного срока оценивает работодатель на основании отзыва о прохождении испытания, составленного непосредственным руководителем испытуемого, в котором указываются замечания, предложения и выводы относительно работы сотрудника в период прохождения испытательного срока. В случае неудовлетворительного результата по итогам испытательного срока работодатель вправе расторгнуть трудовой договор.

Коллективным договором на 2017-2020 гг. предусмотрены дополнительных социальные гарантии и льготы работникам Администрации г. Челябинска, такие как: материальная помощь по причине выхода на пенсию, при рождении ребенка, при заключении брака, смерти близких родственников, дополнительные дни отпуска с сохранением среднего заработка и т.д. [8].

Проанализировав нормативную правовую базу местного самоуправления города Челябинска, выявлено, что в Администрации г. Челябинска отсутствуют нормативно-правовые акты, определяющие программу профессиональной адаптации кадров, систему наставничества, испытательный срок и т.д.

В настоящее время в Администрации г. Челябинска процедура адаптации нового сотрудника заключается в том, что накануне официального выхода работника на рабочее место непосредственный руководитель подразделения выполняет следующие процедуры:

1. Подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы.

2. Информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника.

3. Поручает будущим коллегам оказывать неформальную помощь новому сотруднику.

4. Проверяет готовность рабочего места.

Однако стоит отметить, что несмотря на отсутствие формально закрепленных нормативных правовых актов, регламентирующих процесс профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе, сотрудниками Администрации г. Челябинска предпринимаются шаги, способствующие более быстрому вводу нового работника в трудовую деятельность.

Так, в 2017-2018 гг. сотрудниками Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска были разработаны методические пособия, составленные на основании федеральных законов Российской Федерации, законов Челябинской области, а также муниципальных правовых актов Челябинской городской Думы и Администрации г. Челябинска.

Методические рекомендации выдаются действующим муниципальным служащим, а также гражданам, претендующим на замещение должности муниципальной службы, что позволяет облегчить вхождение в новый для них статус – муниципального служащего.

1. Методическое пособие для лиц, поступающих на муниципальную службу в Администрацию города Челябинска.

Пособие позволяет новому сотруднику составить краткое представление об органах местного самоуправления города Челябинска и их структуре, ознакомиться с полномочиями должностных лиц, рассмотрены существующие муниципальные правовые акты.

2. Краткое методическое пособие для муниципальных служащих Администрации города Челябинска по противодействию коррупции.

В данных методических рекомендациях рассмотрены основные вопросы в области противодействия коррупции на муниципальной службе: ограничения и

запреты, налагаемые на муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей, требования к служебному поведению и кодекс этики, информация о недопустимости возникновения конфликта интересов и методах его предотвращения, а также о подарках, полученных в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, об иной оплачиваемой работе и т.д.

3. Краткое методическое пособие для муниципальных служащих Администрации города Челябинска по вопросам муниципальной службы.

Данное пособие затрагивает исключительно область муниципальной службы: права и обязанности служащего, порядок поступления и увольнения со службы, пенсионное обеспечение бывших муниципальных служащих, рассмотрены основные положения коллективного договора, действующего в Администрации города Челябинска и т.д.

Разработанные методические пособия позволили систематизировать и упростить для понимания новых сотрудников принципы работы и поведения муниципального служащего, значительно сократили затраты времени на поиск нормативных правовых актов по конкретным вопросам, касающимся прохождения муниципальной службы и возникающим в процессе трудовой деятельности, поскольку в пособиях даны все ссылки на нормативно правовую базу.

По отзывам самих служащих методические рекомендации активно используются ими в процессе подготовки к процедуре аттестации.

В 2018 году работниками Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска составлен и утвержден календарный план корпоративного обучения работников аппарата Администрации города, в рамках которого ежемесячно проводится обучение сотрудников по заявленным тематикам (таблица 7). На наш взгляд, подобная практика корпоративного обучения также положительно сказывается на качестве и сроках адаптации как новых работников, так и действующих муниципальных служащих.

Таблица 7 – Тематики корпоративного обучения муниципальных служащих

№	Наименование темы	Ответственное подразделение
1.	Основные нарушения при работе с документами для служебного пользования	Управление муниципальной службы и кадров, Управление делами
2.	Актуальные проблемы работы с обращениями граждан. Условия прекращения переписки по однотипным обращениям	Управление муниципальной службы и кадров, Управление делами
3.	Охрана труда на рабочем месте	Управление муниципальной службы и кадров, Комитет экономики
4.	Работа с Интернет-ресурсами, обучение сотрудников работе с отечественным программным обеспечением	Управление муниципальной службы и кадров, Управление информационных технологий
5.	Современные требования к языку и стилю нормативных правовых актов. Особенности подготовки проектов муниципальных правовых актов	Управление муниципальной службы и кадров, Управление организационной и контрольной работы
6.	Организация защиты информации	Управление муниципальной службы и кадров, Управление информационных технологий
7.	Правила ведения официального сайта, законодательные требования к содержанию официального сайта	Управление муниципальной службы и кадров, Управление информационных технологий
8.	Порядок формирования, ведения дел и сдачи на архивное хранение	Управление муниципальной службы и кадров, Архивный отдел

Источник: составлено автором

Таким образом, общая оценка нормативно-правового, методического и документационного обеспечения системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе в Администрации г. Челябинска позволила выявить значительную проблему, поскольку в организации отсутствуют разработанные правовые акты, регламентирующие процесс профессиональной адаптации, что может являться причиной недостаточной эффективности данного процесса.

2.2 Анализ основных показателей состояния и оценки результатов системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска

Объем работы с персоналом в целом, и в потребности разработки качественной программы профессиональной адаптации кадров в Администрации

г. Челябинска в частности, зависит от численности персонала, его структуры, показателей деятельности.

Стоит обратить особое внимание, что помимо муниципальных служащих в аппарате Администрации также присутствуют должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы и осуществляющие техническое обеспечение деятельности органа местного самоуправления, которые не будут учитываться в нашем исследовании, поскольку они не включены в систему государственной и муниципальной службы.

Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, советники (помощники), специалисты, обеспечивающие специалисты), образовательного состава, возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу.

Приведем данные, свидетельствующие об общей численности муниципальных служащих на 31 декабря каждого года, а также в разрезе категорий должностей (таблица 8).

Таблица 8 – Численность муниципальных служащих

Численность работников	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Общая численность работников, из них:	267	100,0	273	100,0	277	100,0
Категория «руководители»	99	37,1	100	36,6	101	36,5
Категория «советник (помощник)»	0	0,0	0	0,0	1	0,3
Категория «специалист»	168	62,9	173	63,4	175	63,2
Категория «обеспечивающий специалист»	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Источник: кадровая отчетность Администрации г. Челябинска

Графически распределение численности муниципальных служащих Администрации г. Челябинска в разрезе категорий должностей за период 2016-2018 гг. представлено на рисунке 2.

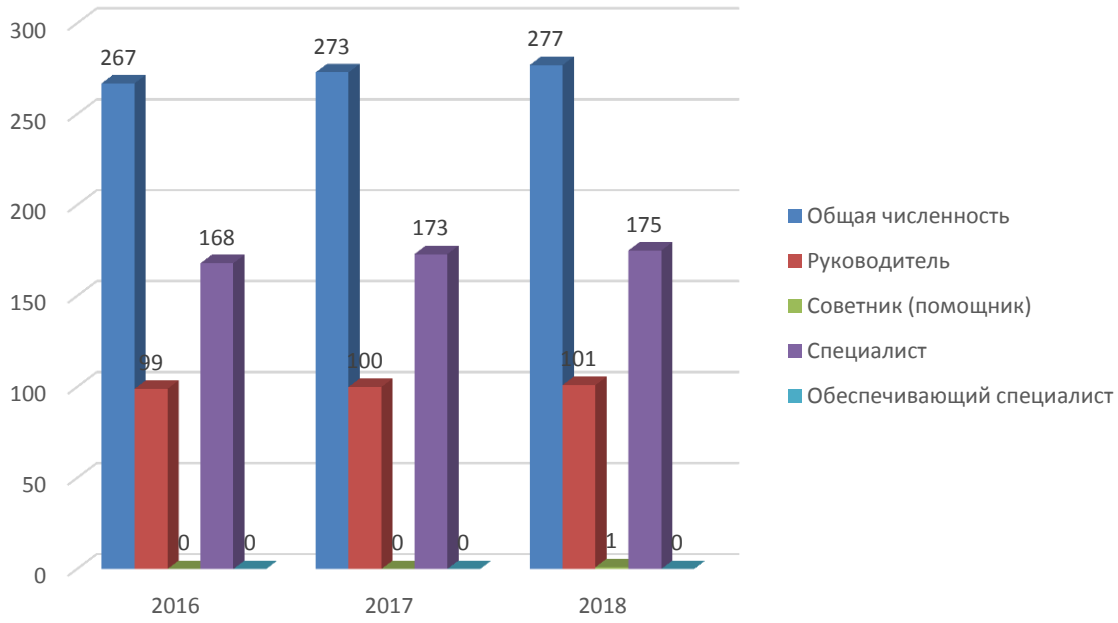

Рисунок 2 – Численность муниципальных служащих Администрации г. Челябинска

Необходимо отметить, что рост численности персонала вызван, в первую очередь, делегированием отдельных государственных полномочий органам местного самоуправления в 2015-2016 гг. Численность работников в организации в 2017 и 2018 гг. возрастала на 2,2 % и 1,5 % соответственно. Что касается структуры персонала по категориям должностей, то процентное соотношение между категориями за последние три года практически не изменяется.

Структура персонала по гендерному признаку демонстрирует, что в целом по организации доля женщин преобладает в течение всего рассматриваемого периода 2016-2018 гг., процентное соотношение между работниками разных полов практически не изменяется (таблица 9).

Таблица 9 – Структура персонала по полу

Пол	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужской	48	18,0	47	17,2	51	18,4
Женский	219	82,0	226	82,8	226	81,6

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Графически распределение муниципальных служащих Администрации г. Челябинска в по гендерному признаку за период 2016-2018 гг. представлено на рисунке 3.

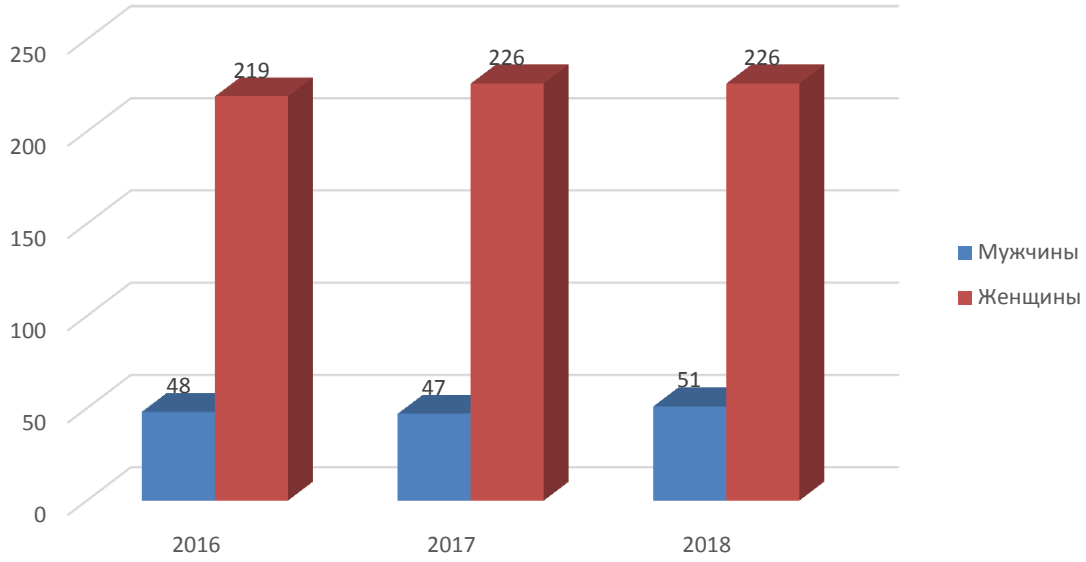

Рисунок 3 – Распределение муниципальных служащих по полу

Основу кадрового состава составляют муниципальные служащие в возрасте от 26 до 46 лет, поскольку именно на данный возрастной промежуток приходится пик профессиональной активности индивидума, то можно сделать вывод, что это свидетельствует о высокой трудовой активности муниципальных служащих. Однако, анализируя данные за последние 3 года, можно обратить внимание на наметившуюся тенденцию старения персонала и возрастающей потребности в молодых кадрах, несущих в себе высокий потенциал для профессионального развития (таблица 10).

Таблица 10 – Структура персонала по возрастному признаку

Возрастная группа	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18-25	20	7,5	18	6,6	19	6,8
26-35	101	37,8	96	35,2	97	35,0
36-45	77	28,8	78	28,6	82	29,6
46-55	48	18,0	56	20,5	53	19,1
Более 55	21	7,9	25	9,1	26	9,5

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Графически распределение муниципальных служащих аппарата Администрации г. Челябинска по возрастному критерию представлено на рисунке 4.

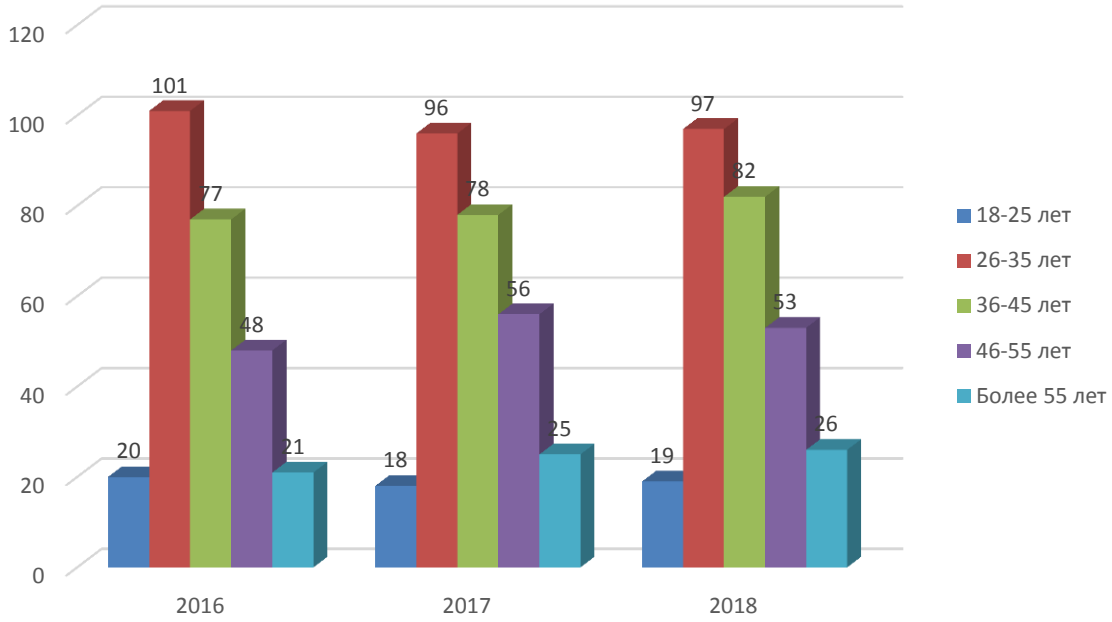

Рисунок 4 – Распределение работников по возрастному критерию

Абсолютное большинство кадрового состава муниципальных служащих Администрации г. Челябинска имеет высшее образование, при этом доля работников, имеющих высшее образование в общей численности персонала увеличилась за последние три года на 0,5 % (таблица 11).

Таблица 11 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	262	98,1	269	98,5	273	98,6
Среднее специальное	5	1,9	4	1,5	4	1,4

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Структура персонала аппарата Администрации города Челябинска по уровню образования представлена на рисунке 5.

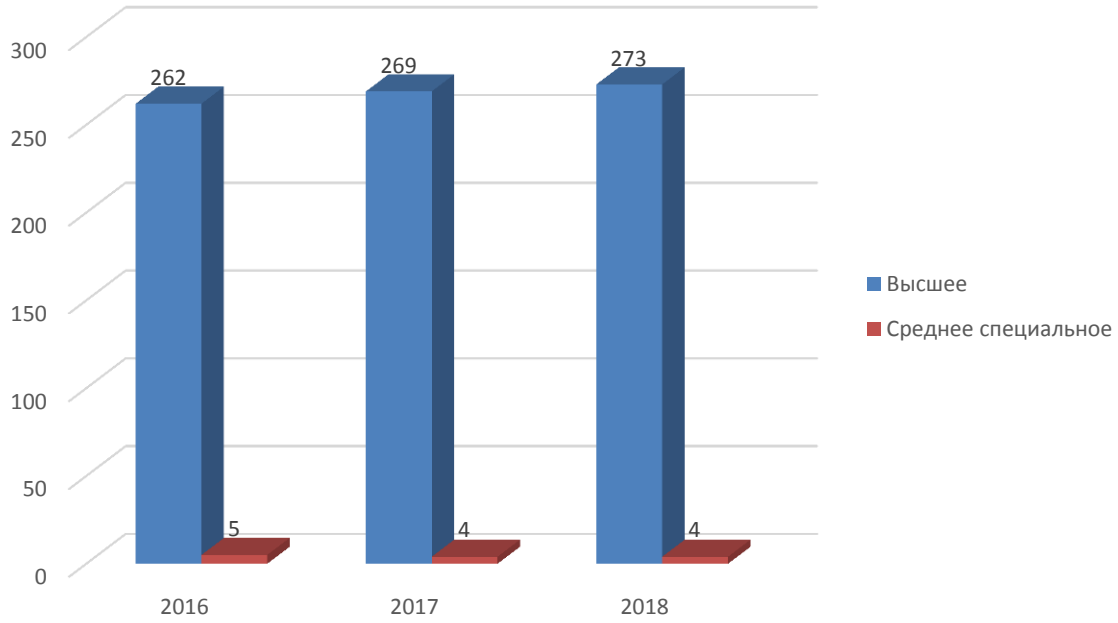

Рисунок 5 – Распределение персонала по уровню образования

Анализ персонала по стажу работы в Администрации г. Челябинска показал, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации более 5 лет, при этом значение доли их в течение 2016-2018 гг. увеличилось на 2,6%. Значительную долю также занимают работники с опытом работы в организации от 1 года до 5 лет. Доля молодых сотрудников со стажем работы в Администрации г. Челябинска менее 1 года ежегодно снижается, на это есть несколько причин: во-первых, они переходят в категорию работников со стажем работы 1-5 лет, во-вторых, некоторые сотрудники увольняются в течение первого года работы.

Таблица 12 – Структура персонала по стажу работы в организации

Стаж работы	Год					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Менее 1 года	56	21,0	47	17,2	38	13,7
От 1 до 5 лет	84	31,4	94	34,4	100	36,1
Более 5 лет	127	47,6	132	48,4	139	50,2

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

На рисунке 6 представлена диаграмма дифференциации муниципальных служащих Администрации г. Челябинска по стажу работы в организации.

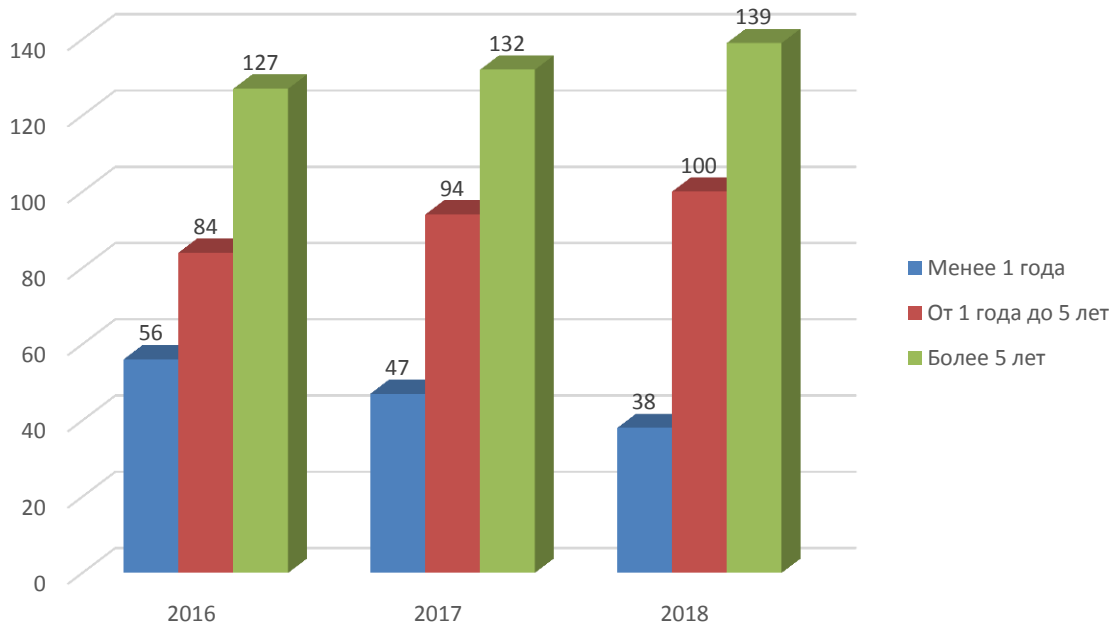

Рисунок 6 – Распределение персонала по стажу работы в организации

Движение сотрудников в организации – процесс постоянный. Высокая текучесть кадров, большое количество новых сотрудников с одной стороны обеспечивает прилив новой рабочей силы, а с другой может плохо сказываться на качестве и стабильности деятельности. Для анализа движения кадров используются различные показатели, помогающие принимать управленческие решения:

1. Коэффициент оборота по приему персонала (формула 2). Он позволяет определить удельный вес принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде:

$$\text{К об. пр.} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\ \% \qquad (2)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию персонала (формула 3). Он позволяет определить удельный вес уволенных из организации сотрудников к среднему списку работающих в компании в анализируемом периоде:

$$\text{К об. выб.} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\ \% \qquad (3)$$

3. Коэффициент общего оборота кадров (формула 4). Дает общую оценку степени изменения кадрового состава за счет как вновь устроившихся на работу, так и уволившихся по различным причинам:

$$\text{К об. общ.} = \frac{\text{Число принятых за период+Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\ \% \qquad (4)$$

4. Коэффициент постоянства персонала (формула 5). Он характеризует часть персонала, которая сохранила свое рабочее место в течение полного года и более в своем среднесписочном составе, свидетельствует о степени стабильности кадрового ядра организации:

$$\text{К пост.} = \frac{\text{Списочный состав сотрудников на начало периода} - \text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\% \qquad (5)$$

5. Коэффициент текучести персонала (формула 6). Термин «текучесть» в данном коэффициенте означает перемену статуса в диапазоне «увольнение – трудоустройство», находится в прямой зависимости от адаптации сотрудников, так как если выявлено, что частые увольнения происходят в течение короткого срока после принятия человека на работу, то зачастую дело в неправильно разработанной системе адаптации, вследствие чего новый работник не может влиться в коллектив:

$$\text{К тек.} = \frac{\text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} * 100\% \qquad (6)$$

6. Процент сотрудников, проработавших в организации менее 1 года и уволившихся по собственному желанию, в общем числе принятых за период (формула 7). Позволяет оценить насколько успешно адаптируются новые работники и является одним из показателей эффективности процесса адаптации, выстроенного в организации:

$$\text{Пр. ув.} = \frac{\text{Число уволенных за период,проработавших менее 1 года}}{\text{Число принятых за период}} * 100\% \qquad (7)$$

Исходные данные для расчета показателей движения персонала получены из кадровой отчетности Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска (таблица 13).

Таблица 13 – Исходные данные численности муниципальных служащих

№	Показатель	Год		
		2016	2017	2018
1.	Среднесписочная численность служащих	267	271	276
2.	Списочный состав работников на начало периода	257	267	273
3.	Число уволенных	49	38	41
4.	Число принятых	59	44	45
5.	Число уволенных, проработавших менее 1 года	13	8	6

Источник: кадровая документация Администрации г. Челябинска

Учитывая наличие необходимых исходных данных для расчета показателей движения персонала, становится возможным определить значение всех вышеуказанных коэффициентов (таблица 14).

Таблица 14 – Показатели движения персонала

№	Показатель	Год		
		2016	2017	2018
1.	Коэффициент оборота по приему персонала	22,10	16,24	16,30
2.	Коэффициент оборота по выбытию персонала	18,35	14,02	14,86
3.	Коэффициент общего оборота персонала	40,45	30,26	31,16
4.	Коэффициент постоянства персонала	77,90	84,50	84,06
5.	Коэффициент текучести персонала	18,35	14,02	14,86
6.	Процент сотрудников, проработавших менее 1 года	22,03	18,18	13,33

Источник: составлено автором

Анализируя полученные коэффициенты целесообразно сравнить показатель коэффициента оборота по приему сотрудников с показателем выбытия сотрудников. На фоне довольно высокого коэффициента оборота кадров по приему присутствует и достаточно высокий показатель выбытия работников, хотя в 2017-2018 гг. он на 4% ниже, чем в 2016 г.

В организации за исследуемый период происходило довольно активное кадровое движение: коэффициент общего оборота превышает 30 % в каждом из рассмотренных временных отрезков.

Коэффициент текучести персонала за исследуемый период демонстрирует отрицательную динамику роста: он снизился на 3,5 %. Это позволяет судить о

небольшом росте заинтересованности в сохранении рабочего места со стороны действующих муниципальных служащих.

Коэффициент постоянства персонала демонстрирует достаточно высокий уровень и свидетельствует о высокой стабильности кадрового ядра аппарата Администрации г. Челябинска, это позволяет сделать вывод, что опытные сотрудники, работающие продолжительный период, не только хорошо усвоили все производственные процессы, но и могут принимать самостоятельные решения для повышения эффективности работы – как своей собственной, так и Администрации г. Челябинска в целом. Стабильность трудовых ресурсов за последние 3 года возросла, что и подтверждается динамикой данного коэффициента.

Процент сотрудников, проработавших в организации менее 1 года и уволившихся по собственному желанию, демонстрирует отрицательную динамику роста, поскольку за 3 исследуемых года он снизился на 8,7 %. Это может свидетельствовать о росте адаптированности среди новых сотрудников. Возможно, на снижении данного показателя положительно сказались действия специалистов Управления муниципальной службы и кадров Администрации г. Челябинска, заключавшиеся в разработке и внедрении методических материалов по вопросам муниципальной службы и противодействия коррупции, а также новая практика корпоративного обучения, прошедшая апробацию в течение 2018 года. Однако несмотря на предпринятые шаги, каждый 10 новый работник все принял решение уволиться с муниципальной службы.

Для устранения возможных причин текучести кадров (за исключением естественных, таких как выход на пенсию, призыв на военную службу и т.д.) необходимо понимать мотивы увольнений работников по собственному желанию. Среди наиболее часто озвучиваемых причин можно назвать следующие:

1. Низкая заработная плата и отсутствие материальных стимулов;
2. Высокий уровень нагрузки;
3. Несовпадение ожиданий и реальности от работы в муниципальном органе;
4. Отсутствие перспективы карьерного роста и т.д.

В декабре 2018 года специалистами Управления муниципальной службы и кадров на основании разработанного нами опросного листа было проведено анкетирование сотрудников аппарата Администрации г. Челябинска, принятых на муниципальную службу менее 1 года назад, с целью определения индекса удовлетворенности новых работников.

В опросе приняли участие 39 муниципальных служащих: 10 мужчин и 29 женщин. Распределение респондентов по гендерному признаку представлено на рисунке 7.

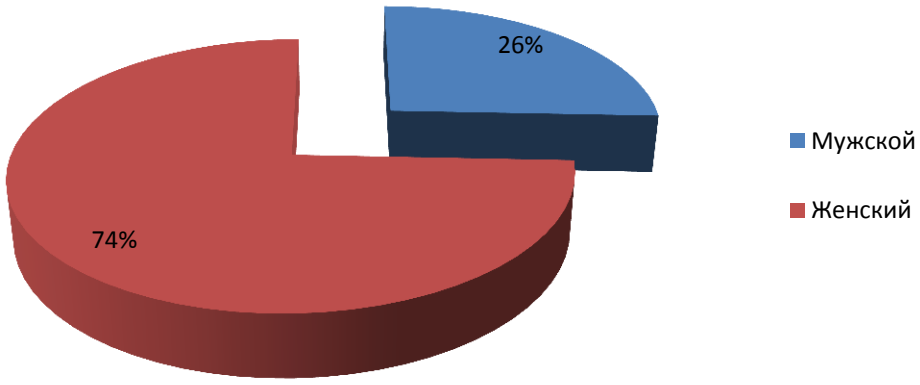

Рисунок 7 – Распределение респондентов по полу

Возрастная структура респондентов выглядит следующим образом:

– 18-25 лет: 7 человек;

– 26-35 лет: 14 человек;

– 36-45 лет: 12 человек;

– 46-55 лет: 6 человек;

– более 55 лет: 0 человек.

Графически распределение респондентов по возрастному признаку представлено на рисунке 8.

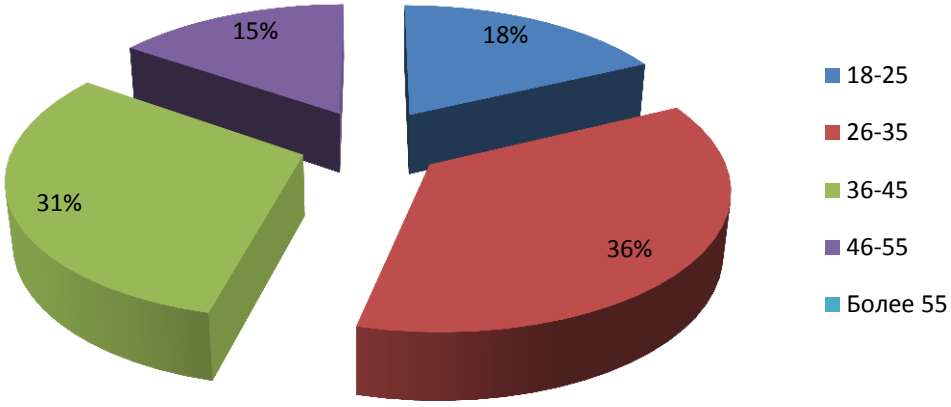

Рисунок 8 – Распределение респондентов по возрасту

Подавляющее большинство респондентов, участвующих в опросе, были приняты на должности муниципальной службы категории «специалист»: 33 человека; 5 человек замещают должности категории «руководитель»; 1 человек занимает должность категории «советник (помощник)». Графически распределение респондентов представлено на рисунке 9.

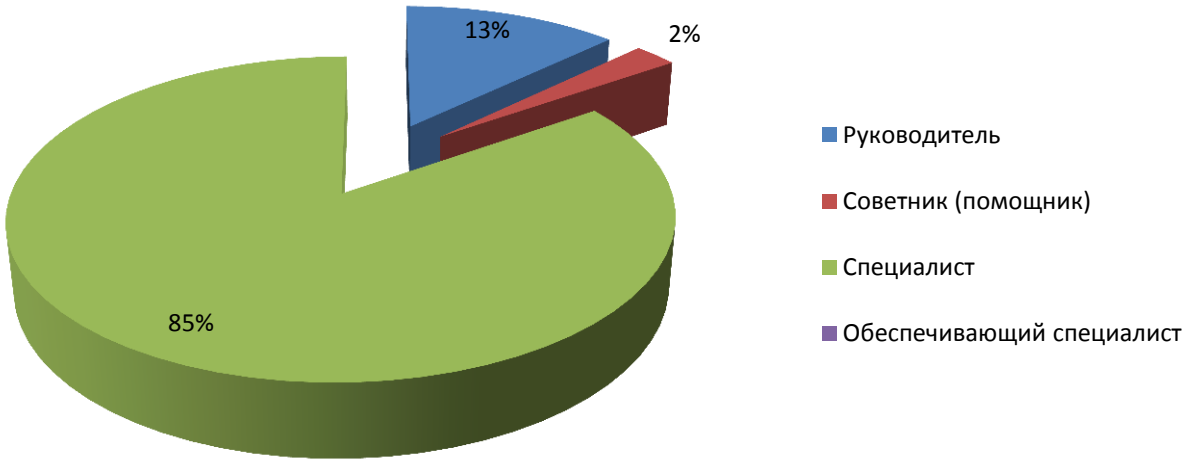

Рисунок 9 – Распределение респондентов по категориям должностей

В опросном листе предусмотрена градация анкетируемых по стажу работы в организации, итоговые данные выглядят следующим образом (рисунок 10):

– менее 3 месяцев: 11 человек;

– от 3 до 6 месяцев: 9 человек;

– от 7 до 12 месяцев: 19 человек.

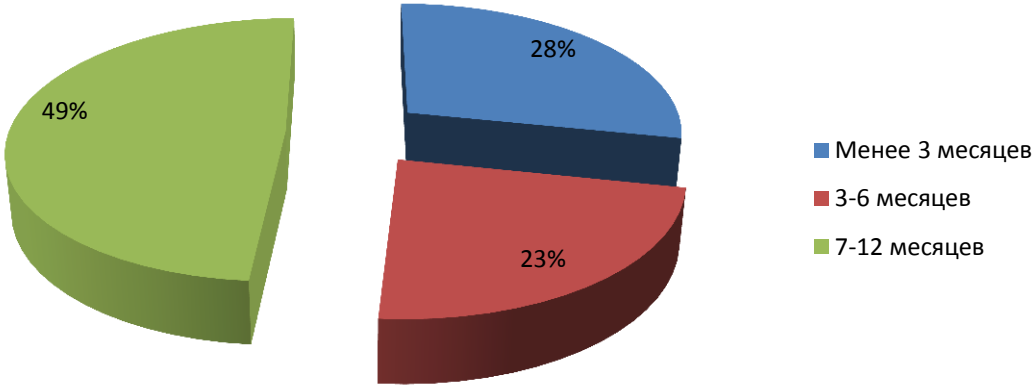

Рисунок 10 – Распределение респондентов по стажу работы в организации

Респондентов просили оценить степень удовлетворенности работой в Администрации г. Челябинска путем оценки шести факторов адаптации. Сводные результаты по 39 опрошенным сотрудникам приведены ниже (таблица 15).

Таблица 15 – Результаты опроса степени удовлетворенности респондентов

№	Фактор адаптации	Совершенно удовлетворен	В целом удовлетворен	Затрудняюсь ответить	В целом не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
1.	Профессиональный	7	27	5	0	0
2.	Организационно-управленческий	16	19	3	1	0
3.	Социально-гигиенический	7	27	3	2	0
4.	Экономический	2	11	6	18	2
5.	Социально-психологический	21	15	3	0	0
6.	Личностный	5	14	18	2	0

Источник: составлено автором

На основании сводных результатов удовлетворенности сотрудников по каждому фактору адаптации, руководствуясь методикой оценки эффективности адаптации, можем рассчитать показатели удовлетворенности по каждому из рассматриваемых факторов, а затем определить суммарный индекс удовлетворенности работников (таблица 16).

Таблица 16 – Индексы удовлетворенности работников

№	Фактор адаптации	Расчет показателя	Индекс удовлетворенности
1.	Профессиональный	$\frac{1 * 7 + 0{,}5 * 27}{34}$	0,60
2.	Организационно-управленческий	$\frac{1 * 16 + 0{,}5 * 19 + -0{,}5 * 1}{36}$	0,69
3.	Социально-гигиенический	$\frac{1 * 7 + 0{,}5 * 27 + -0{,}5 * 2}{36}$	0,54
4.	Экономический	$\frac{1 * 2 + 0{,}5 * 11 + -0{,}5 * 18 + (-1 * 2)}{33}$	– 0,11
5.	Социально-психологический	$\frac{1 * 21 + 0{,}5 * 15}{36}$	0,79
6.	Личностный	$\frac{1 * 5 + 0{,}5 * 14 + -0{,}5 * 2}{21}$	0,50
Суммарный индекс удовлетворенности сотрудников		$\frac{0{,}60 + 0{,}69 + 0{,}54 - 0{,}11 + 0{,}79 + 0{,}50}{6}$	0,50

Источник: составлено автором

Согласно полученным результатам можно сделать вывод о высоком уровне адаптированности новых работников по таким факторам как организационно-управленческий, социально-психологический и профессиональный. Это означает, что работники довольно высоко оценивают все, что связано с выбором профессиональной деятельности, оценкой построения карьеры в органе местного самоуправления, принятием сотрудников коллективом и их интеграцию и т.п. Социально-гигиенический и личностный факторы адаптации свидетельствуют о среднем уровне удовлетворенности новых сотрудников.

Единственный фактором, свидетельствующим о высоком уровне неудовлетворенности работников, выступает экономический критерий. Однако данный фактор является наиболее проблемным с точки зрения возможности

изменения ситуации, поскольку заработная плата муниципальных служащих жестко регламентирована бюджетом города Челябинска и муниципальными правовыми актами Администрации г. Челябинска.

Суммарный индекс удовлетворенности сотрудников составляет 0,5, что характерно для среднего уровня адаптированности персонала организации.

Подводя итоги анкетирования вновь принятых сотрудников Администрации г. Челябинска, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы профессиональной адаптации кадров в целых повышения уровня удовлетворенности работников.

2.3 Проблемы системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска

Изучив нормативное, документационное обеспечение профессиональной адаптации персонала в Администрации г. Челябинска, а также проанализировав показатели движения кадров и оценив результаты проведенного нами исследования, можно определить основные проблемы системы профессиональной адаптации кадров в организации и представить их в обобщенном виде (таблица 17).

Таблица 17 – Проблемы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска

№	Проблема	Описание проблемы
1.	Нормативно-правовая	Отсутствуют нормативные правовые акты, определяющие систему профессиональной адаптации персонала и наставничество. В организации отсутствуют локальные правовые акты, определяющие и закрепляющие положения корпоративной культуры
2.	Финансово-экономическая	Ввиду специфики финансирования деятельности органов местного самоуправления отсутствует реальная возможность установления материально-экономических стимулов как для нового работника, так и для действующего сотрудника, на которого можно было бы возложить функции наставника, которые целесообразно финансово поощрять

Окончание таблицы 17

3.	Методическая	Отсутствие зафиксированных целей адаптации работников, что приводит к невозможности их реализации, поскольку у сотрудников нет понимания для чего именно проводится адаптация и какие результаты она преследует. Решение о процедуре ввода нового сотрудника в курс трудовой деятельности принимает непосредственный руководитель, что может приводить к нарушению правила последовательности и преемственности (от простого к сложному), чрезмерному насыщению нового сотрудника информацией и новыми знаниями, к объему которых он может быть не совсем подготовлен. Поскольку нет четко разработанных критериев оценки результативности прохождения сотрудниками процесса адаптации, затруднено оценивание руководителем степени достижения финальной стадии адаптационного периода [18]. Отсутствие стандартизированной процедуры оценки трудовых достижений сотрудника вызывает необходимость продумывать критерии оценивания в отношении каждого нового работника, что, в свою очередь, приводит к неэффективности использования рабочего времени.
4.	Организационная	Хаотичность в процедуре адаптации работника. Для того, чтобы принятый недавно сотрудник быстрее адаптировался на новом месте работы, его необходимо предварительно ознакомить с действующей культурой организации: история организации, ее место в структуре органов местного самоуправления, руководство и структура управления, основными организационные процедуры, стандарты поведения, возможности профессионального роста и т.п. В настоящий момент в Администрации г. Челябинска новичку выдаются методические рекомендации, в которых кратко изложена структура органов местного самоуправления г. Челябинска и их полномочия, все остальное человек должен постигать самостоятельно или обращаться за разъяснениями к новым коллегам, однако в силу психологических особенностей личности далеко не все новички могут быстро наладить общение с незнакомым обществом.
5.	Кадровая	Отсутствует определение круга лиц, задействованных в процессе адаптации нового сотрудника, часто он складывается стихийно из ближайшего окружения новичка, соответственно нет распределения по зонам ответственности
6.	Информационно-технологическая	Отсутствует качественная обратная связь от руководителя и менеджера по персоналу, связанная с отслеживанием промежуточных и финальных результатов процесса адаптации нового работника

Источник: составлено автором

Таким образом, процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых

профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами адаптации персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой организации. Именно недостаточное внимание к этой функции, отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой не врабатываемость нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. Соответственно, эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом, падает. Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно создать и развивать систему профессиональной адаптации в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу смог как можно быстрее достичь максимальной эффективности в трудовой деятельности и стать частью сплоченного коллектива.

Выводы по разделу

В главе проанализирована существующая практика профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска.

Определено, что специалисты кадровой службы в процессе деятельности руководствуются Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом города Челябинска, правовыми актами органов местного самоуправления города Челябинска, а также локальными правовыми актами. Однако, в организации отсутствует нормативно-правовая база, регламентирующая процедуру профессиональной адаптации нового работника.

На основании кадровой документации и отчетности проведен анализ структуры персонала Администрации г. Челябинска в разрез различных категорий.

Проведено исследование на определение уровня удовлетворенности среди работников, замещающих должности муниципальной службы менее 1 года. В целом, удовлетворенность работников оценивается в пределах среднего уровня, выявлен основной фактор: экономический, – который оказывает максимальное влияние на снижение индекса удовлетворенности работников.

В результате сформулированы и обобщены в группы выявленные проблемы системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе: нормативно-правовые, методические, организационные, кадровые, финансово-экономические, информационно-технологические.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы профессиональной адаптации кадров в Администрации г. Челябинска

Для решения обозначенных ранее проблем системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска требуется комплексный подход [16].

Первоочередной задачей можно назвать необходимость разработки положения об адаптации сотрудников в аппарате Администрации г. Челябинска, которое позволит решить сразу большинство выявленных проблем: нормативно-правовую, методическую, организационную, кадровую и информационно-технологическую, поскольку все они возникли из-за отсутствия стандартизированной процедуры адаптации персонала.

Нами была разработано положение об адаптации сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска, которое позволит обеспечить введение стандартизированной формы адаптационного процесса во всех структурных подразделениях органа местного самоуправления (Приложение Б). Это позволяет нам решить проблему нормативно-правового обеспечения системы профессиональной адаптации кадров в органе местного самоуправления.

Стоит также особо отметить, что положение ориентировано не только на новых сотрудников (специалистов) на период прохождения ими испытательного срока, но и на сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения в другое, а также на сотрудников, перемещенных на руководящие должности в структурных подразделениях Администрации города Челябинска.

В положении озвучена цель профессиональной адаптации – достижение соответствия уровня профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников служебным требованиям в новых или изменившихся обстоятельствах социальной

среды. В соответствии с обозначенной целью определены основные задачи процедуры адаптации. Данный факт позволил решить методическую проблему системы профессиональной адаптации кадров, существующую в Администрации города Челябинска.

Благодаря положению определен круг лиц, задействованных в процессе адаптации нового сотрудника. Ответственность за организацию и контроль прохождения процесса адаптации распределена между следующими лицами:

1. Начальник Управления муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска.

2. Руководитель структурного подразделения аппарата Администрации города Челябинска, в которое приходит новый сотрудник.

3. Наставник стажера.

4. Специалист Управления муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска.

Определение роли каждого человека, задействованного в адаптации нового работника, позволило решить кадровую проблему системы адаптации.

Разработка положения об адаптации сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска влечет за собой необходимость разработки еще одного нормативно-правового акта: положения о наставничестве (приложение В).

Наставничество является одним из самых важных и успешных методов, способствующих повышению адаптированности новых работников. Такого метода, по нашему мнению, не хватает в Администрации города Челябинска. Эффективность семинаров и тренингов возрастает, когда они дополняются наставничеством, поскольку элементы адаптационной системы взаимосвязаны.

Наставником должен быть доброжелательный и коммуникабельный человек, пользующийся авторитетом в коллективе и имеющий большой практический опыт. Лучше, чтобы это знакомство состоялось до выхода нового сотрудника на новое рабочее место или в первый рабочий день.

Необходимо поощрять муниципальных служащих, выполняющих функции наставника нового сотрудника. Поощрение должно носить как нематериальный, так и материальный характер.

Примером комбинации материального и нематериального стимулирования может являться вручение наиболее продуктивным наставникам Почетной грамоты Администрации города Челябинска или Благодарности Администрации города Челябинска в соответствии с действующим Положением, где установлено поощрение работников органов местного самоуправления за высокие профессиональные достижения, добросовестный труд и заслуги в профессиональной деятельности [3].

В Администрации г. Челябинска действует Порядок премирования за выполнение особо важного и сложного задания лиц, замещающих должности муниципальной службы в Администрации города Челябинска [7]. В целях материального стимулирования наставников предлагаем дополнить пункт 3 Порядка, где определено, что признается особо важным и сложным заданием, следующей формулировкой:

– обеспечение надлежащим образом процедуры наставничества нового сотрудника.

Внесение данных изменений позволит решить финансово-экономическую проблему системы профессиональной адаптации кадров в органе местного самоуправления.

Еще одним действенным инструментом адаптации новых работников может стать «Welcome-тренинг», то есть некая вводная лекция для новичков. Его цель – сформировать и повысить лояльность новых сотрудников к организации. Поскольку в Администрации города Челябинска существует план-график корпоративного обучения, то можно включить тренинг в данный план и ставить его перед какой-либо иной темой в один день. Периодичность «Welcome-тренинга», на наш взгляд, установить 1 раз в месяц. Поскольку в рамках данного обучения формируется понимание о структуре организации, ее целях и задачах, направлениях деятельности и т.п. то целесообразно приглашать не только новых

сотрудников аппарата Администрации города Челябинска, но и новых работников из отраслевых (функциональных) органов Администрации города. Это способствует не только более быстрому пониманию основ организации, в которой сотрудник будет работать, но и знакомству новичков друг с другом. Планирование занятий на конкретный день недели и определенные часы позволяет линейным руководителям не забывать, что новый сотрудник его подразделения в это время будет отсутствовать. Участие в программе представителя руководства будет позитивно воспринято новичками и повысит статус самого вводного курса. Можно подготовить видеообращение Главы города Челябинска к новым сотрудникам. Основную часть курса целесообразнее проводить сотруднику Управления муниципальной службы и кадров. Такая форма обучения позволяет дополнительно мотивировать уже работающих муниципальных служащих, занятых в проведении адаптационной программы, а также дает развитие их творческому потенциалу.

Разработка вышеуказанных положений и применение «Welcome-тренинга» позволяют сформулировать адаптационный план для новых сотрудников в общем виде, включающий часть, единую для всех штатных единиц, а также индивидуальную часть для каждой конкретной должности. Адаптационный план представляет собой закрепленный план введения в должность нового работника и необходим для использования единообразного подхода к процедуре профессиональной адаптации в структурных подразделениях органа местного самоуправления. Адаптационный план рассчитан на период прохождения испытательного срока, т.е. на 3 первых месяца.

Общая часть адаптационного плана позволяет новому работнику сформировать целостное представление об организации, ее особенностях, организационной иерархии, существующих взаимодействий между структурными подразделениями, трудовых условиях и многое другое. Она включает в себя:

1. Ориентирующая вводная беседа с сотрудником отдела кадров.
2. Знакомство с наставником.
3. Личное ознакомление с коллективом и организацией.

4. Знакомство с рабочим местом.

5. Ориентирующая беседа с непосредственным руководителем структурного подразделения.

Индивидуальная часть составляется непосредственным руководителем нового сотрудника, который курирует введение в должность новичка, совместно с назначенным наставником. Индивидуальную часть адаптационного плана необходимо согласовывать с отделом кадров. Данная составляющая позволяет новому сотруднику получить подробные сведения о деятельности органа местного самоуправления и его непосредственных служебных (должностных) обязанностях. Данный блок состоит из следующих позиций:

1. План вступления в должность.

2. План оценки этапов вступления в должность.

3. Отчет о результатах выполненной работы.

Адаптационный план включает в себя несколько этапов, различных по длительности и кругу исполнителей:

1 этап. Накануне дня выхода нового работника. На данном этапе задействован отдел кадров и наставник, назначенный для нового работника.

2 этап. Первый рабочий день. Исполнителями процедур на данном этапе выступают специалисты отдела кадров, наставник, непосредственный руководитель структурного подразделения.

3 этап. Первая рабочая неделя.

4 этап. Первый рабочий месяц.

5 этап. Со второго месяца работы до окончания испытательного срока.

Позиции адаптационного плана, общего для всех категорий должностей, представлены ниже (таблица 18).

Таблица 18 – Позиции адаптационного плана

Этап	Шаги	Исполнитель
Накануне дня выхода нового работника	Назначение наставника	Комиссия
	Подготовка материалов, необходимых работнику в первый день	Специалист отдела кадров

Окончание таблицы 18

Накануне дня выхода нового работника	Оформление пропуска	
	Проверка рабочего места	Наставник
	Подготовка заявки на создание учетной записи новому работнику в корпоративной сети	
	Подготовка канцелярских принадлежностей	
Первый рабочий день	Оформление кадровой документации	Специалист отдела кадров
	Ориентирующая вводная беседа	
	Знакомство с наставником	
	Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности	Начальник общего отдела
	Ориентирующая беседа	Руководитель структурного подразделения
	Представление коллективу	
	Знакомство с рабочим местом	Наставник
	Изучение правил внутреннего трудового распорядка	
	Знакомство с системой коммуникации и связей	
	Предоставление информации бытового плана	
Первая рабочая неделя	Предоставление перечня документов для ознакомления стажера	Наставник
	Знакомство с работниками, с которыми предполагается непосредственное взаимодействие в ходе работы	
	Знакомство с сущностью трудовой деятельности, полномочиями, системой отчетности, правилами документооборота	
	Организация участия в корпоративном обучении	
	Разработка плана работы на период адаптации	Руководитель структурного подразделения, наставник
Первый рабочий месяц	Подготовка карточки мониторинга профессионального развития сотрудника	Наставник
	Анализ результатов трудовой деятельности работника	
	Разработка мероприятий, направленных на приобретение недостающих образцов опыта	
	Организация мероприятия вручения удостоверения муниципального служащего	Специалист отдела кадров
До конца испытательного срока	Корректировка плана адаптации при возникновении необходимости	Наставник
	Подготовка карточки мониторинга профессионального развития сотрудника	
	Анализ результатов развития сотрудника за период адаптации (испытательного срока)	Специалист отдела кадров
	Информирование об окончании испытательного срока	Руководитель структурного подразделения

Источник: составлено автором

Результатом успешно реализованного адаптационного плана станет показатель длительно гости работы нового муниципального служащего в органе местного самоуправления. Успешность процедуры адаптации во многом обусловлена и вовлеченностью действующих работников организации (наставника, специалиста кадровой службы и непосредственного руководителя стажера), поскольку именно от их желания помочь новичку позволит ему освоиться как можно быстрее.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что внедрение предложенных нами рекомендаций в практику деятельности Администрации города Челябинска позволит сформировать эффективную систему профессиональной адаптации кадров как в отношении новых работников органа местного самоуправления, так в отношении действующих сотрудников, которые переведены в другое структурное подразделение или заняли более высокую должность.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

Оценку эффективности предложенных ранее мероприятий по развитию системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе в Администрации города Челябинска возможно осуществить, опираясь на опыт как коммерческих предприятий, так и иных органов федеральной, региональной или муниципальной власти.

Для определения прогнозных показателей эффективности внедрения предложенных мероприятий были проанализированы доклады о результатах внедрения адаптационных программ государственными органами иных субъектов Российской Федерации [32]:

1. В 2014 году Министерством промышленности и торговли Российской Федерации осуществлено внедрение в практику деятельности адаптационной программы, включающей наставничество и корпоративное обучение. В 2015 году 111 человек, поступивших на государственную гражданскую службу в Минпромторг России, приняли участие в специальных мероприятиях в рамках

разработанного адаптационного плана. Из них 100% участников успешно прошли испытательный срок и продолжили трудовую деятельность в государственном органе.

2. Правительством Хабаровского края в 2014 году была внедрена процедура наставничества в органах исполнительной власти. Согласно представленному отчету в 2014-2016 гг. только 2 государственных гражданских служащих были уволены в течение адаптационного периода по собственной инициативе, остальные стажеры успешно прошли испытательный срок и закрепились в организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка полноценной системы профессиональной адаптации персонала на государственной службе или даже внедрение некоторых отдельных частей (таких как процедура наставничества) способствует значительной минимизации риска увольнения нового работника по сосбственному желанию в процессе адаптации.

Проанализировав и обобщив данные, полученные в результате внедрения адаптационных систем как в коммерческих предприятиях, так и в органах государственной власти, было определено, что в среднем число уволившихся по собственному сокращается на 35 %.

Таким образом, если бы организация внедрила в деятельность предлагаемую систему адаптации, в 2018 году количество уволившихся работников в течение адаптационного периода составило бы не 41 человек, а 27.

С экономической точки зрения внедрение предложенных мероприятий повлечет за собой дополнительные затраты только на оплату труда наставников, поскольку положения об адаптации и наставничестве нами уже разработаны, Welcome-тренинг будет проводиться в рамках существующего корпоративного обучения, проводимого действующими муниципальными служащими аппарата Администрации города Челябинска.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий сравним затраты на внедрение системы адаптации и наставничества в Администрации города Челябинска и затраты на замещение вакансии вследствие

увольнения 1 сотрудника, не прошедшего испытательный срок и уволившегося по собственной инициативе, включая стоимость потери рабочего времени.

Статистически доказано, что в течение испытательного срока потеря полезного рабочего времени нового сотрудника составляет 12% по сравнению с опытным работником.

Исходные данные для расчета:

1. Стажер: главный специалист. Заработная плата: 24000 руб./мес. или 150 руб./ч. Отработал 1 месяц. Потеря полезного рабочего времени составляет 19,2 часа. Тогда стоимость излишне уплаченных средств стажеру за потерянное полезное рабочее время составит 3120 руб.

2. Специалист отдела по противодействию коррупции: на проверку сведений в отношении претендента тратит 2,5 часа. Стоимость 1 часа работы 162,5 руб. Суммарная потеря 406,25 руб.

3. Специалист отдела кадров: на оформление процедуры консультации, приема и увольнения тратит 3,5 часа. Стоимость 1 часа работы 162,5 руб. Суммарная потеря 568,75 руб.

4. Стоимость размещения одного объявления о вакансии: 490 руб.

Суммировав вышеуказанные данные, получаем, что экономические потери организации на замещение 1 главного специалиста составляют 4585 руб.

Вследствие отсутствия адекватной системы профессиональной адаптации кадров в 2018 году в организации уволились 41 человек. Как уже было отмечено ранее, в случае внедрения в 2018 году системы адаптации их было бы 27.

Таким образом, финансовые убытки органа местного самоуправления, вызванные необходимостью подбора новых сотрудников, составили 64190 руб.

Вознаграждение за наставничество предлагается установить в размере 10 % от оклада наставника, для главного специалиста это составляет 549,5 руб. Тогда затраты в 2018 году на систему наставничества составили бы 22529,5 руб. (выплаты за успешно пройденную адаптацию 41 сотрудника в 2018 году).

Стоит также отметить, что в следующем году показатели были бы еще ниже вследствие большей закрепляемости сотрудников и меньшей потребности в установлении наставничества.

Финансирование указанных мероприятий предлагается осуществлять в пределах бюджетных ассигнований, утвержденных в бюджете города Челябинска, в рамках действующей муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в муниципальном образовании «город Челябинск» на 2018-2020 годы» после внесения в нее соответствующих изменений, касающихся развития профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе [5].

Однако помимо экономического эффекта внедрения системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе, заключающегося в снижении издержек, необходимо также обратить внимание на социальный аспект решения проблемы.

Грамотно разработанная и эффективная система адаптации позволяет сформировать у вновь принятого работника ощущение удовлетворенности трудовой деятельностью, в результате чего он испытывает меньшее чувство тревожности, быстрее адаптируется к новой профессии и коллективу. Предполагаемое снижение текучести кадров также доказывает социальную и корпоративную направленность предложенных мероприятий, поскольку они повышают приверженность к органу местного самоуправления, уровень значимости организационно культуры.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия привлекательны как с экономической точки зрения, так и с точки зрения управленческих компетенций. Для создания качественной и продуктивной системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе необходимо использовать все предложенные инструменты адаптационной программы, поскольку они взаимодополняют друг друга и при одновременном использовании позволяют добиться синергетического эффекта.

Выводы по разделу

Выявленные ранее проблемы системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска предлагается решить, применяя комплексный подход к построению системы адаптации, который включает в себя несколько позиций:

1. Разработка положения об адаптации сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска.

2. Разработка положения о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска.

3. Внедрение в программу корпоративного обучения «Welcome-тренинга».

4. Составления адаптационного плана для каждой штатной единицы.

Проанализировав опыт коммерческих предприятий и государственных органов определено, что внедрение системы адаптации в организации позволяет снизить текучесть кадров в среднем на 35 %.

Осуществив расчеты экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий определено, что положительный финансовый эффект составит 41660,5 руб.

Необходимо также отметить, что помимо экономического аспекта предложенная система профессиональной адаптации что также несет в себе положительный социальный эффект, формируя у новых сотрудников приверженность органу местного самоуправления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ подходов зарубежных и отечественных авторов к термину «адаптация» позволили нам определить, что профессиональная адаптация персонала представляет собой процесс взаимозависимого и взаимосвязанного приспособления работника и организации, основывающегося на постепенном приобретении сотрудником новых для него и соответствующих потребностям организации, профессиональных, социальных и организационно-экономических знаний и навыков и эффективное применение их на практике. Учеными выделяется несколько форм адаптации: социально-психологическая, производственная, профессиональная, психофизиологическая, организационная, экономическая.

Грамотно выстроенная система адаптации позволяет организации решить ряд значимых проблем: снизить издержки и текучесть кадров, сократить период ввода нового сотрудника в коллектив и достижения им максимальных показателей эффективности, сэкономить время руководителя и действующих сотрудников, задействованных в адаптации.

В работе освещены существующие методики оценки системы профессиональной адаптации кадров в организации, на основании которых была определена собственная методика оценки адаптационного процесса новых работников в Администрации г. Челябинска.

В выпускной квалификационной работе проанализирована существующая практика профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе в Администрации города Челябинска.

Определено, что специалисты кадровой службы в процессе деятельности руководствуются Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации и Челябинской области, Уставом города Челябинска, правовыми актами органов местного самоуправления города Челябинска, а также локальными правовыми актами. Однако, в организации отсутствует нормативно-

правовая база, регламентирующая процедуру профессиональной адаптации нового работника.

На основании кадровой документации и отчетности проведен анализ структуры персонала Администрации города Челябинска в разрез различных категорий.

Проведено исследование на определение уровня удовлетворенности среди работников, замещающих должности муниципальной службы менее 1 года. В целом, удовлетворенность работников оценивается в пределах среднего уровня, выявлен основной фактор: экономический, – который оказывает максимальное влияние на снижение индекса удовлетворенности работников.

В результате сформулированы и обобщены в группы выявленные проблемы системы профессиональной адаптации кадров на муниципальной службе: нормативно-правовые, методические, организационные, кадровые, финансово-экономические, информационно-технологические.

Выявленные проблемы системы профессиональной адаптации кадров в Администрации города Челябинска предлагается решить, применяя комплексный подход к построению системы адаптации, включающий несколько позиций:

1. Разработка положения об адаптации сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска.

2. Разработка положения о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска.

3. Внедрение в программу корпоративного обучения «Welcome-тренинга».

4. Составления адаптационного плана для каждой штатной единицы.

Проанализировав опыт коммерческих предприятий и государственных органов определено, что внедрение системы адаптации в организации позволяет снизить текучесть кадров в среднем на 35 %.

Осуществив расчеты экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий определено, что положительный финансовый эффект составит 41660,5 руб.

Необходимо также отметить, что помимо экономического аспекта предложенная система профессиональной адаптации что также несет в себе положительный социальный эффект, формируя у новых сотрудников приверженность органу местного самоуправления.

Таким образом, все поставленные задачи выполнены и цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 (ред. От 03.07.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

2. Об утверждении структуры Администрации города Челябинска: решение Челябинской городской Думы от 27 ноября 2018 г. № 46/2.

3. Об утверждении Положения о Почетной грамоте Администрации города Челябинска и Благодарности Администрации города Челябинска: постановление Администрации города Челябинска от 19 января 2016 г. № 8-п.

4. Об утверждении Положения об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации города Челябинска: распоряжение Администрации города Челябинска от 9 июня 2016 г. № 6395.

5. Об утверждении муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в муниципальном образовании «город Челябинск» на 2018-2020 годы»: распоряжение от 14 февраля 2018 г. № 1538.

6. Об утверждении Положения об Управлении муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска: распоряжение Администрации города Челябинска от 3 сентября 2018 г. № 10186.

7. Об утверждении Порядка премирования за выполнение особо важного и сложного задания лиц, замещающих должности муниципальной службы в Администрации города Челябинска: распоряжение Администрации города Челябинска от 6 ноября 2018 г. № 12652.

8. Коллективный договор на 2017-2020 гг., заключенный между работниками аппарата Администрации города Челябинска в лице председателя профсоюзного комитета Администрации города Челябинска с одной стороны, и работодателем в лице Главы города Челябинска с другой, принятые профсоюзной конференцией: распоряжение Администрации г. Челябинска от 17 апреля 2017 г. № К-45.

9. Акуприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В. Акуприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2016. – 255 с.

10. Абдуллина, А.Р. Особенности системы адаптации государственных гражданских служащих / А.Р. Абдуллина// Теория и практика современной науки. – 2018. – № 1. – С. 18–28.

11. Альберт, М. Основы менеджмента / М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. – М: Вильямс, 2017. – 665 с.

12. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник: Пер. с англ. - восьмое изд. / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – С. 825.

13. Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации / А.А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 229–232.

14. Беляева, Ж.А. Социализация и трудовая адаптация персонала организации в условиях становления рыночной экономики/ Ж.Б. Беляева// Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – № 1. – С. 44–47.

15. Душин, В.И. К вопросу о сущности и видах адаптации персонала/ В.И. Душин // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 68–72.

16. Есикова, Р.С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях/ Р.С. Есикова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017.– № 3. – С. 34–38.

17. Желуденко, Г.А. Аудит документационного обеспечения системы управления персоналом в компании / Г.А. Желуденко// Молодой ученый. –2017. – № 4. – С. 431-435.

18. Казначеева, С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте / С.Н. Казначеева, Р.В. Репина// Науковедение. – 2015. – № 5. – с. 7–16.

19. Крушельницкая, О.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О. В., Мельничук Д. П. – М: Кондор, 2015. – 308 с.

20. Оноприйчук, Б.С. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации / Б.С. Оноприйчук, А.В. Кислов // Социальные науки. – 2014. – № 1. – С. 11–16.

21. Сафиуллина, К.О. Адаптация персонала как фактор эффективности труда / К.О. Сафиуллина // XXI Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования», 22-23 марта 2018 г., Екатеринбург. — Екатеринбург: УрФУ, 2018. — С. 1874-1881.

22. Сувалова, Т. В. Документационное обеспечение процесса адаптации персонала /Т.В. Сувалова// Вестник университета. – 2015.– № 12. – С. 333–336.

23. Фетисова, Е.А. Совершенствование системы адаптации персонала в общеобразовательном учреждении / Е.А. Фетисова // XXI Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования», 22-23 марта 2018 г., Екатеринбург. — Екатеринбург: УрФУ, 2018. — С. 1041-1049.

24. Штейн, Э.Х. MBA. Организационная культура и лидерство. 4-е издание/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2013. — 352 с.

25. Шишкин, В.И. Политическая адаптация населения Сибири в первой трети XX века. Сборник научных статей / Отв. редактор В.И. Шишкин. Новосибирск: Параллель, Институт истории СО РАН, 2015. – 247 с.

26. Володина, Н.А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Электронный ресурс]/ Н.А. Володина. – Режим доступа: http://www.adaptation360.ru

27. Кузнецов, П.С. Социологическая теория социальной адаптации. Автореферат к диссертации на соискание степени доктора социологических наук [Электронный ресурс]/ П.С. Кузнецов. – Режим доступа: http://www.dissercat.com/content/sotsiologicheskaya-teoriya-sotsialnoi-adaptatsii

28. Погодина, Г.Ю. Оценка эффективности программы адаптации [Электронный ресурс]/ Г. Ю. Погодина. – Режим доступа: https://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908

29. Рязанцева, М.В. Особенности адаптации государственных гражданских служащих [Электронный ресурс]/ М.В. Рязанцева. – Режим доступа: http://www.snauka.ru/issues/2014/12/43149

30. Сопоев, С.А. Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях. Автореферат к диссертации на соискание степени доктора социологических наук [Электронный ресурс]/ С.А. Сопоев. – Режим доступа: http://www.dissercat.com/content/adaptatsiya-molodykh-spetsialistov-v-sovremennykh-rossiiskikh-organizatsiyakh

31. Сочивкина, О. А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях [Электронный ресурс]/ О.А. Сочивкина. – Режим доступа: https://sovman.ru/article/0802

32. База данных Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Лучшие кадровые практики на государственной и муниципальной службе». «Профессиональная адаптация и ориентация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/6

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опросный лист на определение индекса удовлетворенности сотрудника

1) Ваш пол:

– мужской;

– женский.

2) Ваш возраст:

– 18-25;

– 26-35;

– 36-45;

– 46-55;

– более 55.

3) Категория должности:

– руководитель;

– помощник (советник);

– специалист;

– обеспечивающий специалист.

4) Стаж работы в Администрации города Челябинска

– менее 3 месяцев;

– от 4 до 6 месяцев;

– от 7 месяцев до 1 года.

5) Оцените степень удовлетворенности работой в Администрации города Челябинска по следующим факторам:

№	Фактор адаптации	Совершенно удовлетворен	В целом удовлетворен	Затрудняюсь ответить	В целом не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
1.	Профессиональный: – содержание должностных обязанностей – престижность профессии – возможность карьерного роста и т.п.					
2.	Организационно-управленческий: –информированность – объективность оценки персонала – организация стажировки и т.п.					
3.	Социально-гигиенический: – условия труда – техника безопасности – охрана труда – оборудование и технологии и т.п.					
4.	Экономический: – уровень заработной платы – справедливость системы материального стимулирования и т.п.					
5.	Социально-психологический: – корпоративная культура – социально-психологический климат в коллективе – стиль управления непосредственного руководителя и т.п.					
6.	Личностный: – совпадение ожиданий и реальности от исполняемой работы – совпадение ценностей личности и организации и т.п.					

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение об адаптации сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение об адаптации сотрудников в аппарате Администрации города Челябинска (далее – Положение) определяет:

– основные понятия, используемые для реализации процесса адаптации в аппарате Администрации города Челябинска (далее – Администрация города);

– цель и задачи осуществления мероприятий по адаптации сотрудников Администрации города;

– порядок организации, прохождения и содержание процесса адаптации работников Администрации города;

– ответственность участников процесса адаптации сотрудников Администрации города.

1.2. Мероприятия по адаптации сотрудников Администрации города проводятся как часть мероприятий, осуществляемых в рамках кадровой политики в Администрации города.

1.3. В Положении используются следующие основные понятия:

1) адаптация сотрудников – процесс приспособления сотрудников к содержанию и условиям служебной деятельности и непосредственной социальной среде, существующей в Администрации города (далее также – адаптация, адаптация сотрудников);

2) наставник – опытный сотрудник Администрации города, у которого другие сотрудники могут получить совет или поддержку;

3) стажер – лицо, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение испытательного срока, отведенного для развития и оценки его профессиональных навыков, знаний и умений;

4) оценка – определение уровня эффективности исполнения сотрудником (стажером) служебных (должностных) обязанностей, его достижений;

5) служебные требования – совокупность знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность;

6) недостающие образцы опыта – навыки, которых не хватает сотруднику для эффективного исполнения своих служебных (должностных) обязанностей;

7) мониторинг результатов служебной деятельности – система наблюдений за результатами деятельности сотрудников Администрации города.

2. Цель и задачи комплекса мероприятий по адаптации сотрудников

в Администрации города

Цель адаптации – достижение соответствия уровня профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников служебным требованиям в новых или изменившихся обстоятельствах социальной среды.

Достижение данной цели основано на решении следующих взаимосвязанных задач:

– формирование представления о деятельности Администрации города в целом и структурного подразделения, в котором предстоит проходить службу сотруднику;

– ознакомление с организационными условиями прохождения службы в Администрации города и оформление трудового договора с работодателем;

– организация работы сотрудников таким образом, чтобы наиболее оптимально приспособить существующий опыт, а также наработать и закрепить недостающие образцы опыта, формируя профессиональные компетенции, соответствующие служебным требованиям;

– создание благоприятных социально-психологических условий осуществления служебной деятельности;

– оценка уровня развития профессиональных навыков, знаний и умений стажеров;

– усвоение желаемых форм поведения, этических правил и норм, определенных для муниципальных служащих, а также формирование лояльности к Администрации города.

Процедура адаптации направлена на обеспечение максимально быстрого и оптимального (комфортного) вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, достижение соответствия уровня профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников служебным требованиям в новых или изменившихся обстоятельствах социально-психологической среды, формирование позитивного образа Администрации города, уменьшение дискомфорта первых дней служебной деятельности, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника в течение испытательного срока, устанавливаемого для стажера в соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – испытательный срок).

3. Организация и прохождение процесса адаптации сотрудниками Администрации города

Организация прохождения адаптационных мероприятий в Администрации города осуществляется для следующих категорий сотрудников:

– новых сотрудников (специалистов) на период прохождения ими испытательного срока;

– сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения Администрации города в другое;

– сотрудников, перемещенных на руководящие должности в структурных подразделениях Администрации города.

Процесс адаптации сотрудников, вновь принятых в структурные подразделения Администрации города, состоит из следующих этапов:

– знакомство с деятельностью Администрации города, оформление трудового договора с работодателем;

– адаптация сотрудников к служебным требованиям.

Процесс адаптации новых сотрудников начинается после согласования кандидатуры с заместителем Главы города, руководителем аппарата Администрации города и продолжается в течение всего срока адаптации (течения испытательного срока) в следующем порядке.

3.1. Организационная беседа с сотрудниками Управления муниципальной службы и кадров Администрации города (далее – кадровая служба) проводится для ознакомления с особенностями прохождения адаптационных мероприятий (испытательного срока) в Администрации города.

В ходе данного собеседования:

– разъясняются правила, порядок и сроки прохождения адаптации;

– оформляется бланк-памятка прохождения адаптации в Администрации города.

3.2. Вводное ориентационное обучение проводится для ознакомления с основными направлениями деятельности органов местного самоуправления города Челябинска.

По окончании обучающих мероприятий выдаются методические материалы, включающие в себя информацию о целях и задачах, структуре Администрации города, общих положениях Устава города Челябинска, основах подготовки служебной документации, основных положениях служебного регламента Администрации города.

3.3. Ознакомление с документацией, регламентирующей взаимоотношения работодателя и сотрудника, и организационные условия прохождения службы, проводится согласно требованиям законодательства, регулирующего прохождение муниципальной службы с учетом соответствующих положений трудового законодательства специалистом кадровой службы. В рамках данного мероприятия новый специалист подписывает трудовой договор, делает отметку об ознакомлении с должностной инструкцией, ему разъясняются правила внутреннего распорядка.

3.4. Представление нового сотрудника коллективу структурного подразделения Администрации города руководителем проводится руководителем структурного подразделения, куда принимается стажер.

3.5. Собеседование с непосредственным руководителем проводится в свободной форме в рабочем порядке в первый день работы стажера, в ходе которого разъясняются цели и задачи предстоящей служебной деятельности,

обозначаются требования к прохождению службы, исполнению должностных обязанностей, обсуждаются вопросы, интересующие нового сотрудника.

3.6. Организация работы стажера на период адаптации (испытательного срока) осуществляется за счет прикрепления к нему наставника из числа опытных работников, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника. Необходимые аспекты служебной деятельности, связанные с осуществлением наставничества в Администрации города, регламентируются положением о наставничестве, утверждаемым Администрацией города.

3.7. Контроль прохождения адаптации.

В конце каждого месяца прохождения службы в рамках течения срока адаптации (испытательного срока) стажер прибывает в установленное время в кадровую службу, где представляет бланк-памятку прохождения адаптации в Администрации города с отметками о проведенных мероприятиях (приложение 1), карточку мониторинга профессионального развития сотрудника за истекший период (приложение 2).

3.8. Оказание консультационной поддержки**.**

В конце каждого месяца прохождения службы в рамках течения срока адаптации (испытательного срока) при представлении документов в соответствии с пунктом 3.7 настоящего Положения стажер может получить консультационную поддержку у сотрудников кадровой службы.

Консультационную поддержку стажер также может получить от наставника в соответствии с положением о наставничестве, утверждаемым Администрацией города, или иных сотрудников структурного подразделения Администрации города по поручению руководителя данного подразделения по ходатайству (устной просьбе) наставника.

3.9. Мероприятие по торжественному вручению стажерам удостоверений муниципальных служащих проводится по истечении первого месяца адаптации (испытательного срока) в целях формирования корпоративной культуры и лояльного отношения к Администрации города.

3.10. Оценка эффективности процесса адаптации

По истечении срока адаптации (испытательного срока) на основании материалов, представленных в кадровую службу, проводится анализ усвоенных знаний, эффективности деятельности за данный период.

Результаты данного анализа используются для оценки эффективности мероприятий, проведенных в ходе прохождения сотрудником адаптации (испытательного срока).

Перечень документов, необходимых для анализа:

– заполненный бланк-памятка прохождения адаптации в Администрации города;

– карточки мониторинга профессионального развития сотрудника.

Указанные документы представляются не позднее семи рабочих дней до истечения срока адаптации (испытательного срока).

Новый сотрудник (стажер) считается успешно прошедшим адаптацию и может быть допущен к самостоятельной работе, если:

– нормативные и регламентные документы, должностная инструкция изучены им в полном объеме, способы решения служебных задач освоены на надлежащем уровне;

– уровень компетенции сотрудника полностью отвечает служебным требованиям.

В противном случае стажер считается не прошедшим адаптацию. При этом, в случае, если для него устанавливался испытательный срок, стажер признается не выдержавшим испытание, установленное в соответствии со статьей 71 Трудового кодекса Российской Федерации, что может служить основанием для увольнения данного сотрудника из Администрации города. Если для стажера испытательный срок не устанавливался, но он не смог адаптироваться к условиям служебной деятельности (служебным требованиям), адаптационные мероприятия продолжаются в течение года, после чего ставится вопрос о проведении аттестации в целях определения соответствия замещаемой должности муниципальной службы, по результатам которой может быть принято одно из решений, предусмотренных законодательством, в том числе о расторжении

трудового договора по инициативе работодателя в связи с несоответствием занимаемой должности согласно статье 81 Трудового кодекса Российской Федерации.

Организация процесса адаптации сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения Администрации города в другое, включает в себя следующие этапы:

– ознакомление с документами, регламентирующими служебные отношения;

– представление сотрудника коллективу структурного подразделения Администрации города;

– вводное собеседование с непосредственным руководителем;

– определение перечня служебных задач, реализуемых сотрудником на рабочем месте;

– обучение недостающим образцам опыта в процессе деятельности на рабочем месте;

– оказание консультативной поддержки сотруднику по вопросам социально-психологической адаптации.

Организация процесса адаптации сотрудников, перемещенных на руководящие должности в структурных подразделениях Администрации города, наряду с мероприятиями, проводимыми для адаптации сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения Администрации города в другое, включает также программу дополнительного обучения управленческим компетенциям.

4. Ответственность за организацию и контроль прохождения адаптации

В Администрации города ответственность за организацию и контроль прохождения процесса адаптации распределяется следующим образом.

Руководитель кадровой службы осуществляет контроль за организацией и эффективностью адаптационных мероприятий в целом, а именно за:

– подготовкой и своевременным представлением заместителю Главы города, руководителю аппарата Администрации города отчетных материалов, оперативной информации о прохождении адаптации;

– обеспечением методического и информационного сопровождения процесса адаптации;

– систематическим учетом в базе данных сотрудников Администрации города фактов и результатов прохождения адаптации;

– мониторингом прохождения процесса адаптации новыми сотрудниками;

– систематическим анализом результатов прохождения процесса адаптации, эффективности работы системы адаптации в целом и подготовку соответствующих отчетных материалов;

– своевременным консультированием сотрудников Администрации города по вопросам организации процесса прохождения адаптации;

– оказанием консультативной поддержки стажерам по вопросам социально-психологической адаптации;

– выявлением причин отрицательных результатов прохождения процесса адаптации и выработку соответствующих рекомендаций;

– осуществлением вводного ориентационного обучения стажеров.

Руководители структурных подразделений Администрации города осуществляют контроль за организацией и эффективностью процесса адаптации в своих структурных подразделениях, а именно за:

– своевременным представлением предложений о назначении наставников нового сотрудника в кадровую службу;

– осуществлением деятельности наставников;

– выяснением причин низкой эффективности прохождения процесса адаптации и подготовку соответствующих предложений по дальнейшему обучению стажеров.

Наставники стажеров несут ответственность в соответствии с положением о наставничестве, утверждаемым Администрацией города.

Кадровая служба отвечает за**:**

– своевременную подготовку и согласование приказов об организации процесса адаптации с указанием дат начала и окончания с учетом ее

продолжительности, установленной Положением, а также назначении наставника нового сотрудника;

– ознакомление новых сотрудников с документами, регламентирующими служебные отношения, организационные условия прохождения службы, приказами и Положением;

– консультирование стажеров по вопросам, находящимся в компетенции;

– обеспечение контроля за соблюдением установленных сроков прохождения адаптации;

– ведение делопроизводства по вопросам прохождения адаптации, приобщение к личным делам стажеров документов, отражающих результаты прохождения сотрудником адаптации (испытательного срока).

Сотрудник (стажер) отвечает за**:**

– качественное и в полном объеме выполнение служебных задач на своем рабочем месте;

– выполнение рекомендаций наставника при освоении и реализации служебных задач;

– повышение уровня своей профессиональной компетенции;

– представление информации и отчетов о проделанной работе, как в устной, так и в письменной форме.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бланк-памятка

прохождения адаптации в аппарате Администрации города Челябинска

Фамилия, имя, отчество стажера	
Наименование структурного пождразделения	
Должность	
Дата начала адаптационного периода	
Дата окончания адаптационного периода	
Фамилия, имя, отчество наставника	
Должность наставника	

Специалист отдела кадров _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

«_____»_____20____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Карточка мониторинга профессионального развития сотрудника

<table>
<tr><td>Фамилия, имя, отчество стажера</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Наименование структурного подразделения</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Должность</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Период оценки</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Наименование задач, соответствующих должностным требованиям</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Наименование мероприятий, осуществленных стажером в период оценки в рамках служебных обязанностей</td><td colspan="3">Оценка выполнения мероприятий по</td></tr>
<tr><td>количеству мероприятий</td><td>срокам* (в срок/ с нарушением срока)</td><td>качеству (удовлетворительно/ не удовлетворительно)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Наименований мероприятий, осуществленных стажером в период оценки, выходящих за рамки служебных обязанностей</td><td colspan="3">Оценка выполнения мероприятий по</td></tr>
<tr><td>количеству мероприятий</td><td>срокам* (в срок/ с нарушением срока)</td><td>качеству (удовлетворительно/ не удовлетворительно)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

«___»_____20___ г.

Наставник _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

Руководитель структурного подразделения _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

Ознакомлен:

Стажер _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о наставничестве в аппарате Администрации города Челябинска (далее – Положение) определяет:

– основные понятия, которые используются для осуществления процедуры наставничества в аппарате Администрации города Челябинска (далее – Администрация города);

– цель и задачи наставничества в Администрации города;

– профессионально-квалификационные требования к личности наставника;

– порядок назначения и смены наставника;

– порядок организации и содержание наставничества;

– порядок отчетности и контроля в системе наставничества;

– ответственность всех участников процесса наставничества.

1.2. Мероприятия по наставничеству в Администрации города являются составляющей частью единой кадровой политики в Администрации города.

1.3. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

– наставничество – форма профессиональной подготовки работников Администрации города, осуществление профессиональных функций под контролем наставника с регулярной конструктивной обратной связью;

– наставник – опытный работник Администрации города, который осуществляет наставничество;

– стажер – лицо, которое осуществляет свою профессиональную деятельность под контролем наставника в течение установленного срока, который отведен для развития и оценки его профессиональной компетенции;

– оценка – определение уровня эффективности исполнения работником (стажером) служебных (должностных) обязанностей, его достижений;

– служебные требования – совокупность знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий указанную должность;

– недостающие образцы опыта – профессиональные навыки, которых не достает работнику для качественного исполнения своих обязанностей;

– мониторинг результатов служебной деятельности – определенная система наблюдений за результатами деятельности работников Администрации города.

2. Цель и задачи наставничества

Целью осуществления процесса наставничества в Администрации города является достижение требуемого уровня профессиональной компетенции работников, соответствующего определенным требованиям, проведение обучения без отрыва от решения текущих служебных задач в рамках конкретной должности.

Задачами процесса наставничества являются:

1) организация деятельности работников в период наставничества;

2) установление перечня задач, реализуемых каждым работником в рамках служебных требований;

3) обучение недостающим образцам опыта стажера в процессе работы для достижения соответствия служебным требованиям;

4) создание благоприятных социально-психологических условий деятельности для стажера;

5) анализ результатов усвоения знаний, эффективности деятельности;

6) оценка достигнутого уровня развития навыков, знаний и умений.

3. Организация наставничества

3.1. Наставничество устанавливается:

– для новых сотрудников на период прохождения испытательного срока;

– для сотрудников, переведенных из одного структурного подразделения Администрации города в другое.

3.2. Наставником может быть назначен сотрудник:

– обладающий высоким уровнем профессиональных навыков, знаний и умений;

– имеющий стабильно высокие показатели в служебной деятельности;

– располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;

– имеющий системное представление о своей сфере служебной деятельности и деятельности подразделения в целом.

При этом должностная позиция наставника должна быть равной или выше должностной позиции стажера.

3.3. Наставник должен знать:

– цели и задачи Администрации города;

– структуру Администрации города;

– Устав города Челябинска;

– основы подготовки служебной документации;

– служебный регламент Администрации города;

– нормативные и иные правовые документы, регламентирующие (регулирующие) деятельность соответствующего структурного подразделения Администрации города;

– специфику работы в направлении деятельности, осуществляемой структурным подразделением Администрации города.

3.4. Назначение наставника осуществляется в следующем порядке:

– руководитель структурного подразделения Администрации города представляет в Управление муниципальной службы и кадров Администрации города Челябинска (далее – кадровая служба) список сотрудников, рекомендованных для осуществления наставнической деятельности, в целях анализа возможности привлечения этих кандидатов в наставники к данной деятельности и согласования предложенных кандидатур (приложение 1);

– список кандидатов в наставники утверждается распоряжением заместителя Главы города, руководителя аппарата Администрации города (по мере необходимости данный список в установленном порядке обновляется и уточняется);

– за одним наставником может быть закреплено не более двух сотрудников (стажеров);

– назначение наставника осуществляется на основании его письменного согласия;

– руководителем структурного подразделения Администрации города издается приказ о прикреплении стажера к наставнику, в котором указываются сроки наставничества; копия приказа направляется в кадровую службу; при этом возможно выполнение функций наставника руководителем структурного подразделения Администрации города или непосредственным руководителем стажера.

3.5. В случае необходимости после утверждения списков кандидатов в наставники и до начала выполнения непосредственных функций по наставничеству наставники могут пройти обучение в кадровой службе, в рамках которого им разъясняются порядок и содержание организации процесса наставничества.

3.6. В целях повышения эффективности наставничества руководители структурных подразделений Администрации города могут использовать различные формы морального и материального стимулирования наставников.

Материальное поощрение может назначаться наставнику за период осуществления им наставнической деятельности при условии положительной оценки его деятельности. Размер и порядок выплаты материального поощрения за осуществление наставнической деятельности устанавливаются соответствующим распоряжением Администрации города.

Наставники, добившиеся лучших показателей в наставнической деятельности, могут быть представлены к следующим видам поощрений:

– объявление благодарности Администрации города;

– награждение Почетной грамотой Администрации города.

3.7. Организация процесса наставничества.

3.7.1. В начале осуществления наставничества наставник определяет перечень задач, обеспечивающий повышение профессиональной компетенции стажера до необходимого уровня, предусмотренного служебными требованиями.

3.7.2. Наставник доводит до сведения стажера примерный перечень нормативных правовых актов, рекомендуемых для ознакомления, и знаний, необходимых новому сотруднику Администрации города.

3.7.3. Наставник осуществляет контроль за исполнением заданий и оценивает качество их выполнения по содержанию и срокам. Результаты оценки отражаются в бланке мониторинга результатов деятельности стажера (приложение 2), согласовываются с руководителем структурного подразделения Администрации города и представляются в кадровую службу для анализа и оценки эффективности наставничества.

3.8. Оценка результатов наставничества.

3.8.1. Положительным показателем оценки эффективности наставничества является выявленное в процессе мониторинга результатов служебной деятельности стажера умение выполнять намеченный объем служебных задач в поставленные сроки с необходимым качеством.

3.8.2. Если по завершении периода наставничества стажер показывает высокие результаты работы и способность к самостоятельному осуществлению деятельности на рабочем месте, то:

– новый сотрудник считается успешно прошедшим адаптацию (выдержавшим испытательный срок) в Администрации города и руководитель структурного подразделения Администрации города информирует его о продолжении служебных (трудовых) отношений;

– осуществляется моральное и материальное поощрение наставника.

3.8.3. В случае признания по завершении периода наставничества служебной деятельности стажера неэффективной:

– принимаются меры, предусмотренные положением об адаптации сотрудников, утверждаемым Администрации города, если стажер проходил адаптацию в соответствии с указанным положением, как к сотруднику, признанному не прошедшим адаптацию;

– кадровой службой организуется совещание с участием непосредственного руководителя стажера, наставника стажера, а также самого стажера для анализа

причин неэффективности наставничества, причин, препятствующих овладению стажером необходимых знаний и навыков, выработки соответствующих рекомендаций, принятия решения о дальнейшей деятельности стажера и наставника;

– в случае необходимости по итогам указанного совещания может быть инициирована процедура принятия в установленном порядке решения о назначении нового наставника для данного стажера; при повторном возникновении аналогичной ситуации наставник в дальнейшем не может осуществлять наставническую деятельность;

– в связи с признанием деятельности по наставничеству неэффективной в отношении наставника не применяются меры морального и материального поощрения.

4. Ответственность за организацию и контроль наставничества

4.1. Кадровая служба осуществляет контроль за:

– организацией и эффективностью процесса наставничества в целом;

– подготовкой и своевременным представлением заместителю Главы города, руководителю аппарата Администрации города отчетных материалов, оперативной информации о прохождении наставничества;

– организацию и информационно-методическое сопровождение процесса наставничества в Администрации города;

– статистический систематический учет в базе данных сотрудников Администрации города фактов и результатов осуществления наставничества;

– мониторинг прохождения процесса наставничества сотрудниками;

– систематический анализ результатов осуществления наставничества, эффективности работы системы адаптации и наставничества в целом и подготовку соответствующих отчетных материалов;

– консультирование сотрудников Администрации города по вопросам организации процесса наставничества;

– оказание консультативной поддержки наставников по вопросам социально-психологических аспектов наставничества;

– выявление причин отрицательных результатов прохождения процесса наставничества и подготовку соответствующих рекомендаций.

4.2. Руководители структурных подразделений Администрации города осуществляют контроль над организацией и эффективностью процесса наставничества.

4.3. Непосредственные руководители новых сотрудников отвечают за:

– своевременное представление предложений о назначении наставника нового сотрудника в кадровую службу;

– контроль за осуществлением деятельности наставников;

– выяснение причин низкой эффективности прохождения процесса наставничества и подготовку соответствующих предложений по дальнейшему обучению новых сотрудников.

4.4. Наставник отвечает за:

– организацию и эффективное осуществление наставнической деятельности в рамках своей компетенции;

– своевременную разработку перечня служебных задач для повышения уровня профессиональной компетентности стажера;

– эффективное обучение стажера недостающим образцам опыта;

– всестороннее изучение деловых и нравственных качеств стажера, его отношения к работе, коллективу;

– привлечение стажера к участию в общественной жизни коллектива, содействие развитию общекультурного и профессионального кругозора;

– еженедельное информирование непосредственного руководителя стажера о ходе процесса наставничества;

– своевременное представление отчетов о результатах деятельности стажера по завершении срока наставничества в кадровую службу;

– анализ причин отрицательных результатов процесса наставничества и подготовку соответствующих предложений о дальнейшей деятельности стажера.

4.5. Кадровая служба отвечает за:

– своевременную подготовку и согласование списков кандидатов в наставники, приказа об организации наставничества с указанием дат его начала и окончания, приказа о назначении сотруднику нового наставника;

– консультирование новых сотрудников по вопросам, находящимся в сфере компетенции;

– обеспечение контроля над соблюдением установленных сроков прохождения наставничества;

– ведение делопроизводства по вопросам прохождения процесса наставничества.

4.6. Стажер отвечает за:

– реализацию перечня служебных задач по повышению профессиональной компетенции в полном объеме;

– выполнение рекомендаций наставника при выполнении заданий;

– повышение уровня своей профессиональной компетенции;

– представление информации и отчетов о проведенных мероприятиях в соответствии со своими служебными (должностными) обязанностями, как в устной, так и в письменной форме.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Список сотрудников, рекомендованных для осуществления наставнической деятельности от _____

(Наименование структурного подразделения)

№ п/п	Фамилия, имя, отчество кандидата	Должность кандидата	Отдел	Стаж работы в должности

«___»_____20___ г.

Руководитель
структурного
подразделения _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Карточка мониторинга профессионального развития сотрудника

<table>
<tr><td>Фамилия, имя, отчество стажера</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Наименование структурного подразделения</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Должность</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Период оценки</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Наименование задач, соответствующих должностным требованиям</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Наименование мероприятий, осуществленных стажером в период оценки в рамках служебных обязанностей</td><td colspan="3">Оценка выполнения мероприятий по</td></tr>
<tr><td>количеству мероприятий</td><td>срокам* (в срок/ с нарушением срока)</td><td>качеству (удовлетворительно/ не удовлетворительно)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Наименований мероприятий, осуществленных стажером в период оценки, выходящих за рамки служебных обязанностей</td><td colspan="3">Оценка выполнения мероприятий по</td></tr>
<tr><td>количеству мероприятий</td><td>срокам* (в срок/ с нарушением срока)</td><td>качеству (удовлетворительно/ не удовлетворительно)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

«___»_____20___ г.

Наставник _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

Руководитель структурного подразделения _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)

Ознакомлен:
Стажер _____ _____

(Фамилия, имя, отчество, должность)