

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации
(на примере администрации городского округа Тольятти)»

Студент

Д.М. Пешкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е.

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пешкова Д.М.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере администрации городского округа Тольятти)»

Научный руководитель: к. п. н., доцент, Никишина А.Л.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персоналом.

Объект исследования – администрация городского округа Тольятти.

Предмет исследования – управление адаптацией персонала администрации городского округа Тольятти.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и индукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, которые помогают ускорить процесс адаптации. Примерами таких мероприятий являются: разработка положения об адаптации персонала, программы адаптации, «Welcome-тренинга».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы руководством администрации городского округа Тольятти и Самарской области в практике управления адаптацией персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 7-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 21.

Abstract

The title of the bachelor's thesis is Improving the Management of Staff Adaptation in the Organization.

The bachelor's thesis consists of introduction on 2 pages, main body of the thesis on 48 pages, including 21 figures, 12 tables, conclusion on 3 pages, the list of 33 references, including 5 foreign sources, and 7 appendices on 11 pages.

The key issue of the bachelor's thesis is how quickly a new employee will be able to adapt to the conditions that are new for him.

The aim of the work is to study the management of staff adaptation.

The object of the bachelor's thesis is the administration of the city district of Togliatti.

The subject of the bachelor's thesis is the management of staff adaptation.

The bachelor's thesis may be divided into several logically connected parts which are:

1. Theoretical aspects of the management of staff adaptation.
2. Analysis of the management of staff adaptation in the administration of the city district of Togliatti.
3. Recommendations for improving the management of staff adaptation in the administration of the city district of Togliatti.

Firstly, we examined staff adaptation, the types of adaptation, the conditions affecting adaptation, the adaptation strategy, the stages of adaptation, the adaptation program. We found out that municipal employees hold a specific place in society, so their adaptation has its own specifics.

We then analyzed the management of staff adaptation. Next, we elucidated that the adaptation program has a great impact on successful adaptation.

Finally, we presented the results of the analyses that showed that the organization does not have a provision for the staff adaptation. We propose to develop a provision for the staff adaptation, which includes the adaptation program and "Welcome-training".

Thus, having developed a provision for the staff adaptation, it is possible to improve the effectiveness of the management of staff adaptation.

Содержание

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала	8
1.1 Понятие, виды и условия, влияющие на адаптацию	8
1.2 Стратегии, этапы и программа адаптации	16
1.3 Специфика адаптации муниципальных служащих	23
2 Анализ управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти.....	28
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности администрации городского округа Тольятти	28
2.2 Оценка и выявление проблем в управлении адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти	35
3 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти	43
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти.....	43
3.2 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти	48
Заключение	56
Список используемой литературы	59
Приложения.....	62

Введение

Управление адаптацией персонала является одной из важных составляющих трудовой деятельности в организации. Большое влияние на эффективность работы сотрудника и надлежащее функционирование всей организации оказывает то, насколько успешно пройдет адаптация персонала.

Адаптация персонала – процесс, в котором новый сотрудник приспосабливается к новым условиям. Управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, помогающих ускорить процесс адаптации. Основной задачей управления адаптацией является устранение негативных моментов, возникающие при приспособлении сотрудника к новым условиям.

Актуальность данной темы заключается в том, что управление адаптацией персонала призвано облегчить вхождение новых сотрудников в организацию. В современных организациях это представляет одну из наиболее важных проблем адаптации персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала.

Достижение поставленной цели влечет за собой решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления адаптацией персонала;
2. Провести анализ управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти.

Объектом исследования является администрация городского округа Тольятти.

Предмет исследования: управление адаптацией персонала администрации городского округа Тольятти.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала, в том числе понятие, виды и условия, влияющие на адаптацию, стратегии, этапы, программа адаптации, специфика адаптации муниципальных служащих.

Во второй главе проведены анализ организационно-экономических показателей и оценка управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти. На основе этих данных были выявлены проблемы, которые необходимо решить для повышения эффективности управления адаптацией персонала.

В третьей главе разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, локальные документы организации.

В работе применены такие методы исследования как факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и индукция.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы руководством администрации городского округа Тольятти и Самарской области в практике управления адаптацией персонала.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

1.1 Понятие, виды и условия, влияющие на адаптацию

В настоящее время вопросы развития и повышения квалификации работников различного уровня является наиболее актуальными. Это связано с тем, что требования, предъявляемые к работникам, к их компетенциям значительно ужесточились. В связи с этим, вопросы развития и повышения квалификации зависят от того, насколько успешно будет пройдена адаптация персонала [2].

Существует большое количество определений понятия «адаптация». Рассматривая эти определения, можно сказать, что каждый автор вносит особые нюансы в данное понятие. В таблице 1 приведены примеры определения адаптации, предложенные различными авторами [13].

Таблица 1 – Определения адаптации, предложенные различными авторами

№	Автор	Сущность	Особенность понятия
1	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина	Адаптация – приспособление человека к новым условиям, организации, корпоративной культуре, и в зависимости от этих факторов изменяется поведение человека	Приспособление человека к новым условиям
2	В. Р. Веснин	Адаптация – приспособление к условиям труда, коллективу, которое является реакцией человека на меняющиеся условия его жизни	Приспособление человека к условиям труда, коллективу
3	А. Я. Кибанов	Профессиональная адаптация – активное освоение профессии, знаний, навыков, умений, необходимых для принятия решений	Активное освоение профессии
4	И. В. Грошев	Адаптация – доведения сведений о целях организации до сотрудника и требуемых ожиданий от его работы	Доведения сведений о целях организации до сотрудника
5	А. В. Морозов	Адаптация – динамический процесс живых организмов, благодаря которому они поддерживают свою жизнь, несмотря на изменяющиеся условия	Динамический процесс живых организмов

6	Д. В. Никулин	Адаптация – процесс, в котором новые сотрудники приспосабливаются к коллективу, должностным обязанностям, организационной культуре	Процесс, в котором новые сотрудники приспосабливаются к новым условиям
7	Т. О. Соломанидина	Адаптация – процесс знакомства сотрудника с организацией и ее деятельностью, изменение поведения в зависимости от окружающей среды	Процесс знакомства сотрудника с организацией и ее деятельностью
8	Е. Р. Рудавина	Адаптация – поэтапный процесс, включающий сотрудника в работу в новых условиях	Поэтапный процесс адаптации

Проведя анализ вышеперечисленных определений, представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что адаптация представляет собой процесс, в котором новый сотрудник приспосабливается к новым условиям.

Управление процессом адаптации предполагает воздействие на различные факторы. Эти факторы могут предопределять ход адаптации, ее сроки и так далее [2].

Основной задачей управления адаптацией является устранение негативных моментов, возникающие при приспособлении сотрудника к новым условиям.

Адаптация может осуществляться как в формальном, так и неформальном порядке. Первый вариант – с помощью отдела кадров и линейного руководителя, а второй – представляет собой самопроизвольный процесс и, как правило, происходит с помощью коллег [29].

Понятие «адаптация» сопряжено с такими понятиями как «испытательный срок» и «профорентация» [15]. Иногда данные понятия могут перекликаться, что в свою очередь приводит к неправильной трактовке данных понятий. Представим сравнительный анализ вышеперечисленных понятий в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ понятий «адаптация», «испытательный срок» и «профорентация»

Параметры	Адаптация	Профорентация	Испытательный срок
Цель	Привыкание сотрудника к новым условиям в организации	Ознакомление сотрудника с организацией, должностными обязанностями	Определение степени соответствия нового сотрудника требованиям, которые необходимы для занимаемой должности
Содержание	Освоение новых обязанностей, условий, правил в организации	Знакомство с особенностями и требованиями профессиональной деятельности в организации	Оценивается профессиональная пригодность сотрудника
Участники	Все сотрудники организации, имеющие стаж работы менее одного года в данной организации	Школьники, выпускники учебных заведений, военнотружущие, безработные	Люди, устроившиеся на работу, у которых в трудовом договоре прописан испытательный срок
Сроки	До одного года	Период обучения, профессиональной подготовки, освоение сотрудником новой должности	От трех до шести месяцев
Организаторы	Руководитель, наставник, менеджер по персоналу, сотрудники отдела кадров	Педагоги, кадровые агентства, специалисты центра занятости, представители предприятий или организаций	Специалисты отдела кадров, юристы

Анализ таблицы 2 показал, что понятия адаптации, профорентации и испытательного срока являются разными. Во время испытательного срока сотрудника период адаптации будет неминуем. Адаптация и испытательный срок могут проходить параллельно, но цели, содержание, сроки у них будут отличаться. К профорентации относят обучение, воспитание, подготовку персонала.

Цель адаптации персонала – снизить затраты организации за счет ускоренного процесса вхождения работника в должность и сокращения

текучности кадров [4]. В связи с этим, введение в должность новых сотрудников в организации должно преследовать основные цели:

- преодолеть неизвестность;
- быстро создать позитивное отношение сотрудников к организации, стабилизация;
- достигать требуемой производительности в кратчайшие сроки;
- уменьшить текучесть кадров [29].

Следует отметить, что недавно получившие должность люди, вступают в организацию постепенно, поэтому работодатели должны быть обеспокоены, хорошо ли протекает адаптации работников на новом месте работы. Надлежащее выполнение обязанностей будет влиять на эффективность работы сотрудника и надлежащее функционирование всей организации [31]. Таким образом, основная задача руководителя – обеспечить эффективное введение в должность новых сотрудников, то есть адаптацию.

Адаптацию сотрудников также называют ориентацией работника. К ней относиться тщательно продуманная программа адаптации и образовательной деятельности, которая специфична для каждого вида деятельности, каждого рабочего места и каждой организации. Она создается для новых сотрудников или сотрудников, которые меняют свои должности в рамках организации. Ее целью является облегчить и ускорить процесс ознакомления с их новыми задачами, условиями труда, работы, социальной и культурной средой, а также с необходимыми знаниями и навыками, чтобы их производительность труда могла достичь требуемого уровня как можно скорее [29].

Существует базовая модель адаптации сотрудника, которая предполагает поведенческие модели (поведенческое отстранение, психологическое отстранение, попытки конструктивных изменений), связанные с неудовлетворенностью сотрудниками работой. С этой точки зрения, поведенческие модели представляют собой различные стратегии адаптации или способы как справиться с неудовлетворенностью [30].

Любые модели и программы адаптации зависят от видов адаптации персонала, которые представлены на рисунке 1.

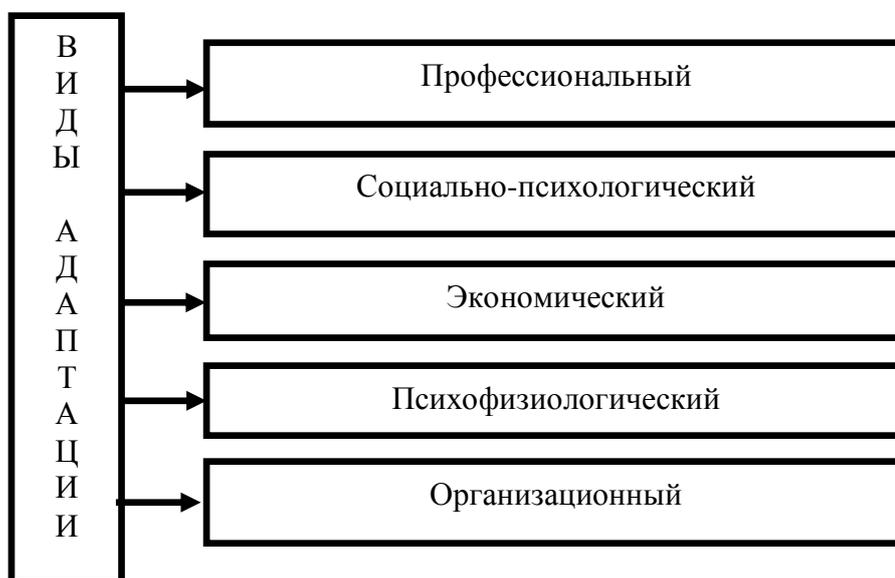


Рисунок 1 – Виды адаптации

Детальный анализ видов адаптации показывает, что под профессиональным видом понимается овладение новыми знаниями, обязанностями, особенностями. За счет того, насколько работник является профессионалом в своей области, можно повысить производительность его труда.

Социально-психологический вид – адаптация работника к культуре организации, коллективу, его нормам и традициям.

Экономический вид – адаптация к различным видам вознаграждений. К этим видам относят материальное и нематериальное вознаграждения.

Психофизиологический вид – адаптация к санитарно-гигиеническим условиям труда и рабочим нагрузкам. Вследствие больших нагрузок могут возникнуть усталость, пассивность, стресс, раздражительность, что ухудшает производительность труда работника.

Организационный вид – адаптация к миссии организации, ее структуре, функциям, к своему статусу в организации [21].

Кроме видов также принято рассматривать два направления трудовой адаптации. Эти направления представлены на рисунке 2.

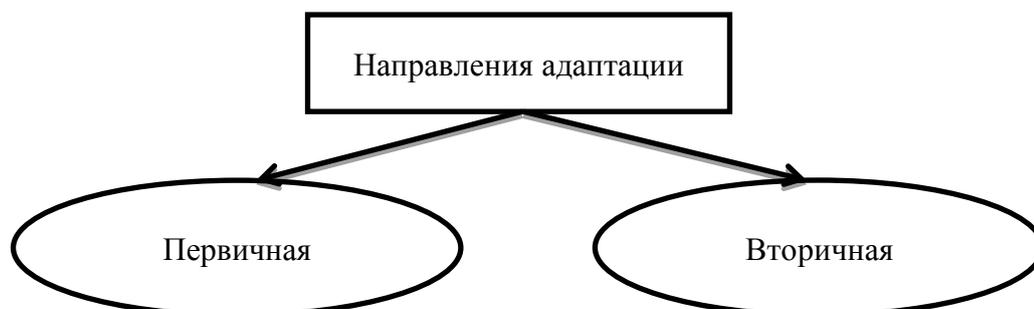


Рисунок 2 – Направления адаптации

Так, например, первичная адаптация представляет собой приспособление к новым условиям молодых работников, не имеющих профессионального опыта работы.

Вторичная адаптация – приспособление работников, уже имеющие профессиональный опыт работы. Такая адаптация может быть в связи с переходом в другую организацию или при смене должности [18].

Не смотря на различные направления адаптации, процесс вхождения работника в должность зависит от психологических особенностей сотрудника [17]. В связи с этим рассмотрим психологический подход к понятию адаптации. Психологическая адаптация представляет собой процесс, при котором личность и окружающая его среда соответствуют друг другу [21]. В ходе психологической адаптации человек, удовлетворяя свои потребности, обеспечивает соответствие своей психологической деятельности требованиям окружающей среды. Человек и окружающая среда в таком случае являются активными сторонами. Вместе они должны образовать оптимальное сочетание [15].

Кроме психологических особенностей сотрудника на процесс адаптации могут влиять различные условия. Эти условия представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Условия, оказывающие воздействие на адаптацию

Рассмотрим подробно каждое из условий.

Так, например, объективное оценивание кандидатов при отборе заключается в том, чтобы определить уровень профессиональных знаний и навыков. Для этого используют такие методы как: собеседование, анкетирование, тестирование, групповая дискуссия, экспертный опрос, конкурсный отбор [21].

Для обучения и переподготовки сотрудников необходимо хорошо овладеть нужной профессией, что позволит повысить эффективность работы [24]. С помощью обучения и переподготовки приобретаются и

совершенствуются знания, умения и навыки. Они необходимы для того, чтобы упростить процесс адаптации [10].

Механизм управления процессом адаптации должен сочетать в себе различные элементы. Примерами таких элементов могут быть: семинары по адаптации; наставничество; оценка показателей, устанавливающих длительность адаптации [21].

Привлекательность профессии может быть связана с популярностью организации. Чем выше престиж и привлекательность, тем сильнее работник хочет работать в этом месте и быть его частью [3].

В организации труда главными являются мотивы. Они сочетают в себе интересы, как работника, так и организации [19]. Это условие направлено на то, чтобы работник реализовал свои мотивационные установки.

При различных нововведениях сотрудники часто сомневаются в их необходимости и не уверены в положительных результатах. Следовательно, это требует поддержки сотрудников со стороны руководства. Например, анализировать работы, составлять прогнозы, давать оценку эффективности нововведениям [10].

В отношении с коллегами особое место занимает психологическая совместимость сотрудников. Благоприятная атмосфера в коллективе позволит каждому работнику реализовывать свой творческий потенциал.

К личным качествам сотрудника можно отнести пол, возраст, образование, стаж работы, квалификацию, коммуникабельность и так далее.

Таким образом, рассмотрев понятие, виды и условия, влияющие на адаптацию, можно сделать вывод о том, что адаптация представляет собой процесс, в котором новый сотрудник приспосабливается к изменениям. Для успешной адаптации необходимо учитывать различные условия. Разделение адаптации на виды может помочь адаптировать сотрудника не только к организации, но и к коллективу, должностным обязанностям, условиям труда.

1.2 Стратегии, этапы и программа адаптации

Управление адаптацией персонала предполагает разработку стратегий адаптации. Стратегия адаптации – способ адаптации человека к обществу, где учитываются его стремления, цели и способы их достижения.

Стратегии адаптации для каждого человека индивидуальны. Можно выделить три уровня отношений. На первом уровне личность зависит от окружающей его среды. На втором – приспособление с пользой не только для себя, но и для общества. На третьем – умение человека воздействовать на среду, изменяя ее в зависимости от своих потребностей [5].

Стратегии адаптации персонала представлены на рисунке 4.

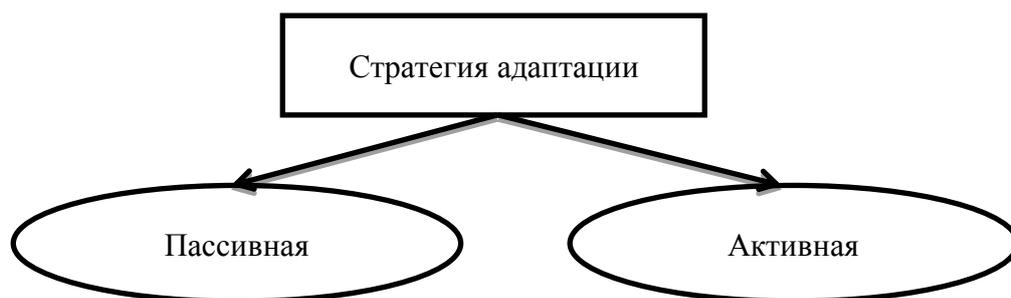


Рисунок 4 – Стратегии адаптации

Проведем детальный анализ стратегий адаптации.

Выделяют пассивную стратегию, характерную для людей, находящихся в состоянии эмоционального шока. В такой стратегии ядром являются негативные эмоции: тревога, переживания, агрессия, ощущение непреодолимых преград, страх принять какое-либо решение.

При активной стратегии адаптации акцент делается на то, что человек сам совершает изменения, преодолевает трудности, берет на себя ответственность, готов отвечать за свои поступки, решения [28].

Таким образом, стратегии, представленные на рисунке 4, имеют следующие особенности:

- пассивная стратегия позволяет сформировать определенный тип личности, где главными являются чрезмерная осторожность, ориентация на коллективное решение, выполнение привычных должностных обязанностей;
- в активной стратегии основой является видеть не только негативные, но и позитивные стороны.

И негативная, и позитивная стратегии формируют психологический портрет личности: уверенность, ответственность, самостоятельность, эмоциональность и так далее.

Для того чтобы правильно разработать стратегию адаптации необходимо знать из каких этапов состоит адаптация. Многие руководители забывают о том, что адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, который включает в себя четыре последовательных этапа [22]. Данные этапы представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы адаптации

Рассмотрим подробно каждый этап адаптации.

На первом этапе определяется уровень подготовки работника, с учетом которого будет разрабатываться программа адаптации.

На втором этапе осуществляется ориентация, где сотрудника знакомят с его должностными обязанностями.

На третьем этапе происходит непосредственная адаптация. В ходе нее сотрудник привыкает к своему новому статусу и начинает общаться с коллегами. На этом этапе руководству рекомендуется оказать поддержку новому сотруднику, чтобы он почувствовал себя частью команды [15].

Завершающим этапом является функционирование, где преодолеваются возникшие трудности и проблемы. После этого сотрудник переходит к стабильной работе [13].

Рассмотренные этапы подходят не для всех категорий персонала. Категории персонала, для которых не подходят общие этапы адаптации, представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Категории персонала, для которых не подходят общие этапы адаптации

Из рисунка 6 следует, что к этим категориям относятся женщины, вернувшиеся из декретного отпуска, инвалиды, работники, прошедшие учебные курсы, работники старшего возраста. Всем им нужна определенная адаптация. Так, например, для работников старшего возраста иногда необходимо более детальное обучение, так как у них могут возникать трудности при общении с коллективом, им может быть сложнее найти с ними общий язык [21].

Поэтому необходимо учитывать то, что каждый человек индивидуален и имеет свои особенности [10].

Не смотря на это, для всех категорий персонала каждый этап адаптации сопровождается стрессовой ситуацией, связанной с организационными изменениями. Организационные изменения могут рассматриваться как критическое событие жизни, которое имеет возможность вызвать стрессовые реакции и другие негативные последствия у сотрудников. Стресс возникает в результате неопределенности, которая связана с организационными изменениями. Неопределенность может возникнуть, когда ожидания прошлой организации не были заменены четкими ожиданиями, установленными новой организацией. Сотрудники также могут быть перегружены, когда слишком большое количество задач назначают в течение определенного периода времени или когда новые должностные обязанности выходят за рамки текущих знаний, навыков и способностей сотрудников. Вдобавок к неопределенности в отношении характера нынешних и будущих должностных обязанностей, сотрудники могут воспринимать организационные изменения в качестве одного из основных источников угрозы их личной карьеры и финансового благополучия [33].

Для того чтобы уменьшить неопределенность создается программа адаптации для всех сотрудников, которая включает в себя определенные действия [20]. Важно, чтобы процесс адаптации был хорошо спланирован и правильно выполнен. Программа адаптации представлена на рисунке 7.

Рассмотрим каждую программу по отдельности.

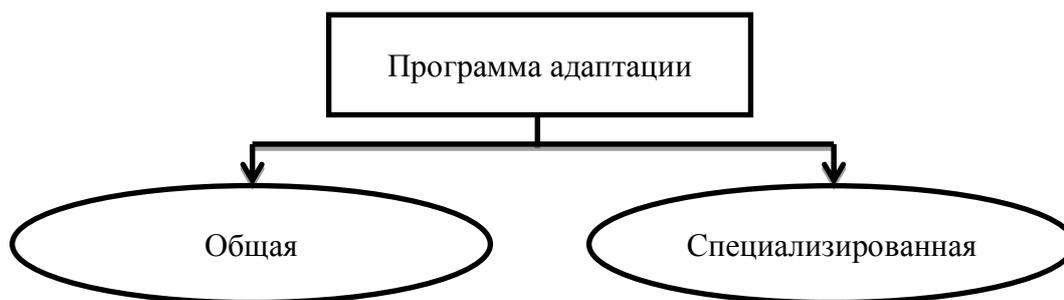


Рисунок 7 – Программа адаптации

Общая программа адаптации охватывает всю организацию. В ней рассматриваются такие вопросы как: информация об организации, руководителях, организационной структуре, традициях и нормах, оплате труда и различных льготах, безопасности труда.

После того как изучена общая программа адаптации, проводится специализированная программа. Она включает вопросы, которые связаны с конкретным рабочим местом. Например: функциями отдела и подразделения, знакомством с сотрудниками этого подразделения, должностными обязанностями [21].

Программу адаптации обычно разрабатывают менеджеры по персоналу совместно с линейными руководителями [14]. Ее можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации персонала. При составлении программы для новых сотрудников в нее должно еще входить и обучение [21].

В программах адаптации выделяют три направления, которые представлены на рисунке 8.

Проведем детальный анализ всех трех направлений.

Первое направление – введение в организацию, которое занимает несколько месяцев. Данная процедура помогает сотрудникам ознакомиться с требованиями организациями, принятыми нормами.

Второе направление – введение в подразделение. Линейный руководитель при общении с новым сотрудником должен ознакомить его с работой подразделения, представить коллективу.

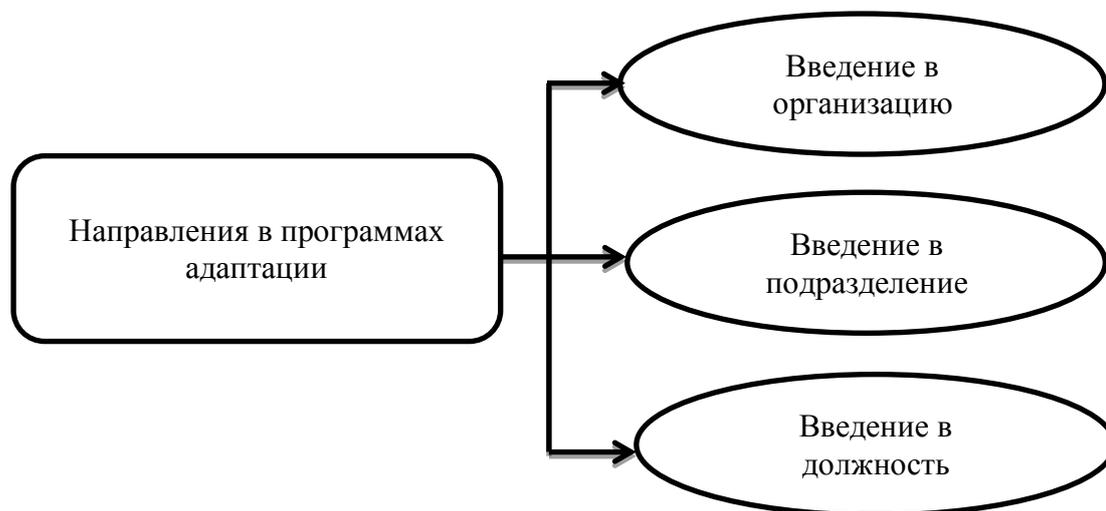


Рисунок 8 – Направления в программах адаптации

Третье направление – введение в должность. Линейный руководитель должен раскрыть сотруднику содержание его профессиональной деятельности, его должностными обязанностями.

Для более быстрой адаптации к новым условиям за вновь пришедшим сотрудником закрепляется наставник. Наставник назначается линейным руководителем из числа наиболее опытных и профессиональных сотрудников [25].

Большинство организаций при внедрении программы адаптации делают ошибки [10]. Возможные ошибки и способы их решения можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3 – Возможные ошибки при внедрении программы адаптации и способы их решения

Ошибки	Способы их решения
Отсутствуют четкие цели адаптации	Необходимо ставить конкретные цели адаптации и способы их достижения
Не учитываются особенности для каждой категории работников	Для каждой категории работников необходимо вносить свои корректировки, чтобы успешно реализовать программу адаптации
Новому сотруднику дают слишком много новой информации	Информацию необходимо давать новому сотруднику по мере необходимости

Отсутствие обратной связи	Для того чтобы понять, что не устраивает сотрудника и какие решения он может предложить, необходимо наладить обратную связь между руководителем и новым работником
Отсутствует мотивация у нового сотрудника	Пообщавшись с новым сотрудником необходимо выяснить, что больше всего его мотивирует. Мотивация поможет ему более усердно работать
Программа адаптации не изменяется в соответствии с изменениями организации	При изменении организации необходимо также вносить изменения в программу адаптации. Таким образом, будет большая вероятность, что такая программа даст ожидаемые результаты

Анализ таблицы 3 выявил те ошибки, которые чаще всего встречаются при внедрении программы адаптации.

Процесс адаптации предусматривает наличие обратной связи, которая дает возможность проводить непрерывную и окончательную оценку адаптации.

Одним из основных методов оценки адаптации всех сотрудников является тестирование после первой недели адаптации. Тест используется, чтобы выяснить, как человек справился с трудовыми обязанностями и правилами или рабочими процессами компании и возможными проблемами в этот период.

Последующая оценка повседневной работы осуществляется линейным руководителем отдела после третьей, шестой и девятой недели работы.

Окончательная оценка всей адаптации происходит после завершения трехмесячного процесса адаптации. Заключительная оценка делается линейным руководителем и командой людей из отдела кадров, а также формой самооценки самим работником [32].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление адаптацией персонала предполагает разработку стратегий адаптации. Стратегия адаптации – способ адаптации человека к обществу, где учитываются его стремления, цели и способы их достижения. При разработке стратегии адаптации необходимо учитывать этапы адаптации. Но необходимо помнить, что эти этапы подходят не для всех категорий персонала.

Управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, помогающих ускорить процесс адаптации. Одним из таких мероприятий может являться программа адаптации.

1.3 Специфика адаптации муниципальных служащих

Говоря о специфике адаптации муниципального служащего, следует отметить, что она связана в первую очередь с привыканием сотрудника к установленным требованиям, культуре организации, коллективу, нормам поведения в муниципальном органе.

Особенностью для муниципальных служащих является то, что законодательством устанавливаются некоторые виды ограничений при выборе стратегии и способов адаптации [9]. Эти ограничения можно увидеть на рисунке 9.

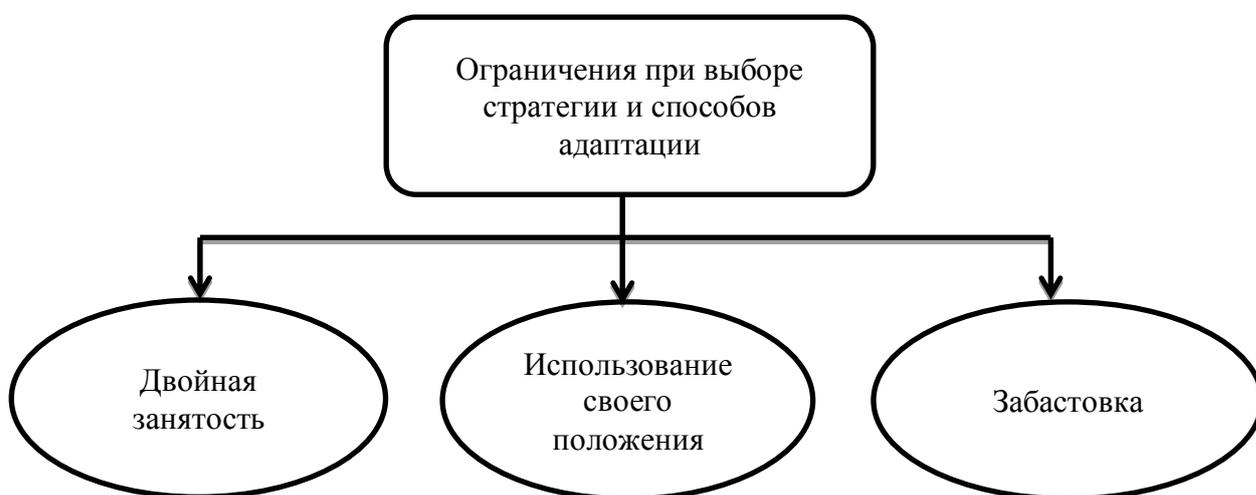


Рисунок 9 – Ограничения при выборе стратегии и способов адаптации

Рассмотрим подробнее каждое ограничение.

При двойной занятости муниципальным служащим запрещено заниматься другой оплачиваемой работой. Исключением является та работа,

которая является научной, преподавательской или творческой. Сюда относят и то, что муниципальные служащие не имеют права заниматься предпринимательской деятельностью.

Использование своего положение. Муниципальные служащие не могут быть представителями по делам третьих лиц в органах государственной власти, местного самоуправления, где он состоит на службе и в других организациях.

Отстаивание своих прав при помощи забастовки. Муниципальная служба реализует политику государства, поэтому такой способ адаптации запрещен. В связи с этим вводятся другие способы: муниципальным служащим разрешено повышать квалификацию, посещать курсы по переподготовке.

Данной группе служащих характерна дифференциация. В соответствии с законодательством о муниципальной службе, должности муниципальных служащих подразделяются на категории и группы в зависимости от объема полномочий. Группы могут быть высшими, главными, ведущими, старшими или младшими. Также законодательством устанавливаются квалификационные разряды муниципальным служащим [27].

Другими особенностями деятельности муниципальных служащих являются высокий уровень ответственности и широкий круг коммуникаций [23].

Так как муниципальные служащие решают проблемы, связанные с людьми, то имеет место рассмотреть социальную адаптацию. Социальная адаптация обусловлена характером внешней среды для социального субъекта и спецификой его внутренней среды. Поэтому можно сказать, что муниципальная служба является видом публичной службы в обществе [7]. Так как муниципальная служба осуществляет социальное управление, муниципальные служащие сталкиваются с большим количеством людей. Все это требует от них определенных адаптационных способностей. Поэтому адаптация также зависит и от эмоционального состояния человека [6]. В зависимости от этого выделяют два уровня адаптации, представленные на рисунке 10.

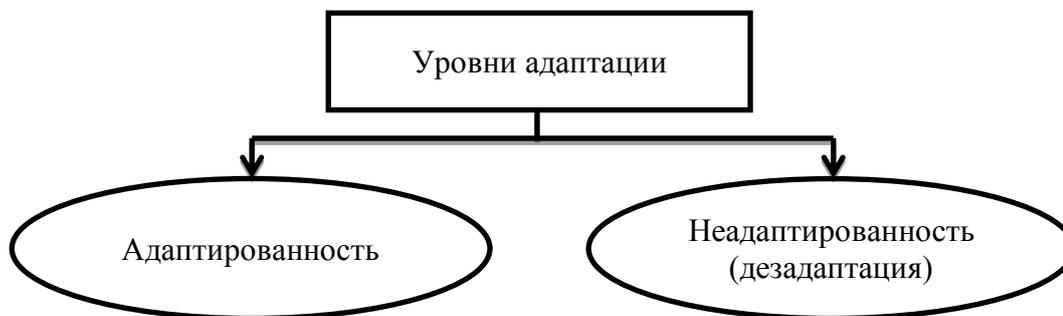


Рисунок 10 – Уровни адаптации

Рассмотрим каждый уровень адаптации.

Первый уровень адаптации – адаптированность. На этом уровне у человека отсутствует чувство тревоги.

Второй уровень – неадаптированность (дезадаптация). Этот уровень показывает присутствие чувства тревоги, что является нехваткой адекватного реагирования человека в условиях стрессовой ситуации [23]. В дальнейшем это может послужить образованием адаптационного барьера. В его основе лежат две стороны. Первая сторона биологическая, вторая – социальная.

Долгое напряжение активности барьера психологической адаптации может привести к легким нарушениям. Примерами таких нарушений могут быть: заторможенность, суетливость, напряженность, бессонница и так далее. Несмотря на то, что они носят временный характер, это негативно влияет на состояние человека.

Если на адаптационный барьер усиливается давление, то может произойти его надрыв, который ослабляет возможности психологической активности [23].

В связи с тем, что муниципальная служба осуществляет социальное управление, муниципальные служащие могут осуществлять самоадаптацию. Самоадаптация – способность быть адапторами для самих себя. Адапторами могут быть как человек, так и организация. Они осуществляют адаптацию других социальных субъектов. Это могут быть особые муниципальные организации, которые занимаются адаптационной деятельностью.

Адаптационная деятельность муниципальных служащих связана с реализацией функцией государства. Примерами адапторов являются такие организации как служба социальной защиты населения, центр занятости и так далее. Также адапторами могут выступать средства массовой информации. Подробнее анализ адапторов рассмотрим в таблице 4.

Муниципальные служащие не только адаптируются сами, но и занимаются адаптацией других людей. Но бывают случаи, когда чиновники, занимаясь адаптацией по отношению к другим людям, сами нуждаются в помощи адапторов.

Таблица 4 – Анализ адапторов

Адаптор	Функции адаптора	Направленность адаптора
Люди	Помогают получить новые знания и повысить эффективность работы нового сотрудника	Ориентирован на деятельность индивида
Организации	Адаптационная деятельность для индивидов, социальных групп, населения	Ориентирован на деятельность групп
Средства массовой информации	Способны минимизировать различные противоречия между чиновниками как представителями власти и населением	Ориентирован на разрешение противоречий между представителями власти и населения

Выделяют два уровня воздействия адапторов на чиновников.

Первый уровень – индивидуальный. На этом уровне в качестве адапторов на чиновника оказывают влияние семья и трудовой коллектив.

Второй уровень – групповой. В нем адапторами для муниципальных служащих являются специализированные субъекты. Эти субъекты помогают определить нормативно-правовое положение служащих. Ими выступают органы по вопросам государственной и муниципальной службы субъектов РФ, кадровые службы органов государственной власти и местного самоуправления [11].

Особый социально-правовой статус муниципальных служащих дает им возможность использовать специфические адаптационные ресурсы. Это

гарантии и различные льготы, закрепленные в законодательстве. Примерами могут быть обязательное государственное страхование, санитарно-курортное лечение и другие.

Профессиональная культура занимает особое место среди адаптационных ресурсов чиновников. Она определяет характер взаимодействия муниципальных служащих с окружающей средой. В основе профессиональной культуры лежит совокупность нормативных принципов исполнения профессиональной деятельности. Соответствие ценностно-нормативной структуры профессиональной культуры ценностям внешней среды определяет непротиворечивость процесса адаптации чиновников. В этом соответствии и заключается роль профессиональной культуры муниципальных служащих как адаптационного ресурса [11].

Можно сделать вывод о том, что муниципальные служащие выступают особым субъектом и объектом адаптационных процессов. Видом публичной связи в обществе выступает муниципальная служба. Поэтому социальная адаптация для муниципальных служащих обладает своей спецификой:

- существуют ограничения при выборе стратегии и способов адаптации;
- муниципальным служащим характерна дифференциация;
- высокий уровень ответственности и широкий круг коммуникаций;
- муниципальные служащие могут осуществлять самоадаптацию и являются адапторами для других.

Таким образом, в первой главе рассмотрены понятие и цели адаптации, условия, влияющие на нее, стратегии, этапы, программы адаптации, возможные ошибки при внедрении этих программ, специфику адаптации муниципальных служащих.

Так как адаптация для муниципальных служащих обладает своей спецификой, проведем подробный анализ этой специфики во второй главе.

2 Анализ управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности администрации городского округа Тольятти

Наименование учреждения: администрация городского округа Тольятти.

Юридический адрес: 445011, Самарская область, город Тольятти, площадь Свободы, 4.

Телефон: 8(8482)54-36-66.

Электронная почта: tgl@tgl.ru

Администрация городского округа Тольятти – это исполнительно-распорядительный орган, который может решать вопросы местного значения и исполнять отдельные государственные полномочия. Эти полномочия прописаны в Уставе городского округа Тольятти.

Администрация осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, Уставом городского округа Тольятти, нормативными правовыми актами Думы, постановлениями и распоряжениями главы городского округа Тольятти.

Структура администрации утверждается Думой по представлению главы городского округа. Она включает в себя отраслевые (функциональные) и территориальные органы. Эти органы являются структурными подразделениями администрации. Территориальные органы администрации представлены на рисунке 11.

Руководит администрацией глава городского округа Тольятти. Организационная структура администрации городского округа Тольятти является линейно-функциональной. Линейной она является, так как управление происходит сверху вниз, а функциональной – так как все подразделения

администрации расставлены по функционалу. Более подробно она представлена в приложении Б.



Рисунок 11 – Территориальные органы администрации городского округа Тольятти

Целью администрации городского округа Тольятти является обеспечение благоустройства территории городского округа Тольятти. В связи с этим выделяют основные направления деятельности администрации:

- архитектура и градостроительство;
- жилищные вопросы;
- здравоохранение;
- муниципальная служба и кадровая политика;
- образование;
- прием обращений граждан;
- организационная деятельность;
- правопорядок и общественная безопасность;
- управление муниципальным имуществом;
- экология;
- экономика.

Подробный перечень направлений деятельности администрации городского округа Тольятти представлен в приложении А.

Стратегия развития городского округа Тольятти основывается на перечисленных выше направлениях деятельности администрации. Данная стратегия в свою очередь предусматривает развитие четырех основных направлений, представленных на рисунке 12.

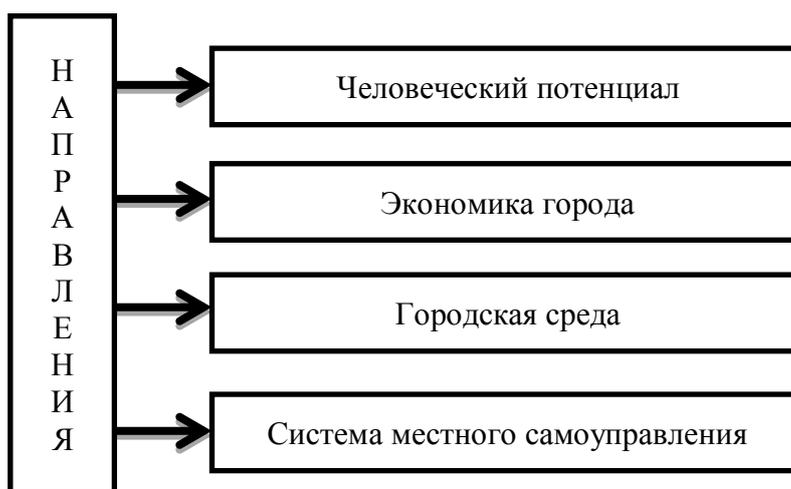


Рисунок 12 – Направления стратегии развития городского округа Тольятти

Рассмотрим подробнее каждое из направлений.

Человеческий потенциал – необходим для того, чтобы создать условия для сохранения здоровья людей, их интеллектуального и творческого развития.

Экономика города – обеспечивает устойчивый экономический рост и конкурентоспособность предприятий с помощью создания комфортных условий, чтобы реализовать инвестиционные проекты и способствовать инновационному развитию.

Городская среда – обеспечивает привлекательность территории города для жизни населения.

Система местного самоуправления – обеспечивает максимальную открытость местной власти для того, чтобы успешно реализовать стратегические замыслы и проекты.

Реализация стратегии развития городского округа Тольятти основывается на компетенциях администрации, которые определены в статье 37 Устава городского округа Тольятти. К компетенциям администрации относится:

- исполнение полномочий органов местного самоуправления городского округа по решению вопросов местного значения городского округа, отдельных государственных полномочий;

- разработка планов и программ социально-экономического развития городского округа, муниципальных программ, проекта бюджета городского округа;

- организация выполнения планов и программ социально-экономического развития городского округа, муниципальных программ, проекта бюджета городского округа;

- контроль над тем, как используется территория и инфраструктура городского округа, за финансово-хозяйственной деятельностью муниципальных предприятий;

- организация сбора статистических показателей;

- управление и распоряжение имуществом, которое находится в муниципальной собственности городского округа;

- иные полномочия в соответствии с настоящим Уставом и законами Самарского области.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности в администрации городского округа Тольятти за последние три года в таблице 5. В данной таблице проводится анализ таких показателей как численность сотрудников, фонд оплаты труда и среднегодовая заработная плата сотрудника.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности в администрации городского округа Тольятти за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Численность сотрудников, чел.	1236	1084	1048	-152	-36	87,7	96,7
2. Фонд оплаты труда, руб.	20929356	20929356	22384338	0	1454982	100,0	106,9
3. Среднегодовая заработная плата сотрудника, руб. (строчка 2/строчка 1)	16933,1	19307,5	21359,1	2374,4	2051,6	114,0	110,6

Анализ таблицы 5 показал, что численность сотрудников уменьшается: сначала на 152 человека (с 2014 г. по 2015 г.), потом на 36 человек (с 2015 г. по 2016 г.).

Фонд оплаты труда в 2014 г. и 2015 г. одинаковый. К 2016 г. он увеличивается на 1454982 руб.

Среднегодовая заработная плата сотрудника с каждым годом увеличивается: сначала на 2374,4 руб. (с 2014 г. по 2015 г.), потом на 2051,6 руб. (с 2015 г. по 2016 г.).

Результаты анализа таблицы 5 представим в виде диаграммы на рисунке 13.

Информация, представленная на рисунке 13, свидетельствует о том, что происходят изменения темпа роста численности сотрудников. Так, например, численность сотрудников в 2015 г. уменьшается по сравнению с 2014 г. и составляет 87,7%, а с 2015 г. по 2016 г. – 96,7%.

Кроме того, следует отметить, что фонд оплаты труда в 2014 г. и 2015 г. остается неизменным, следовательно, темп роста тоже не меняется. Анализ таблицы 5 показывает, что в 2016 г. по отношению к 2015 г. темп роста фонда оплаты труда увеличивается и составляет 106,9%.

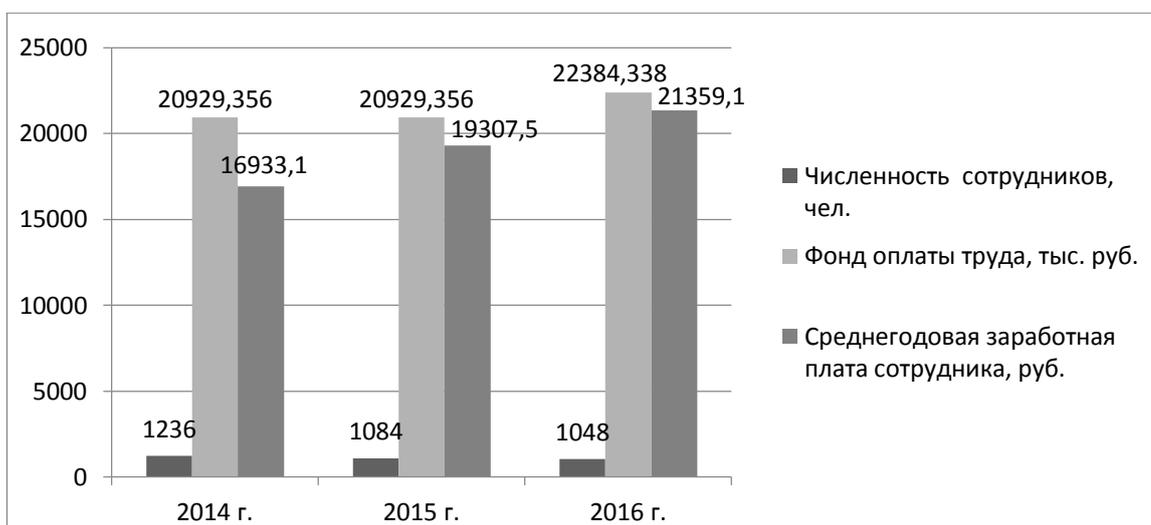


Рисунок 13 – Основные организационно-экономические показатели деятельности в администрации городского округа Тольятти за 2014-2016 гг.

Темп роста среднегодовой заработной платы сотрудника с 2014 г. по 2015 г. составляет 114%, а с 2015 г. по 2016 г. 110,6%.

Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами. Данный анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Руководители, чел.	200	170	168	-30	-2	85,0	98,8
Специалисты, чел.	708	630	600	-78	-30	88,9	95,2
Прочие служащие, чел.	328	284	280	-44	-4	86,6	98,6
Всего сотрудников, чел.	1236	1084	1048	-152	-36	87,7	96,7

Из таблицы 6 видно, что с каждым годом (с 2014 г. по 2016 г.) количество руководителей, специалистов и прочих служащих уменьшается, следовательно, уменьшается и общая численность сотрудников.

Абсолютное отклонение всех сотрудников в 2015 г. по сравнению с 2014 г. составляет -152 человека, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составляет -36 человек.

Графическая интерпретация таблицы 6 представлена на рисунке 14.

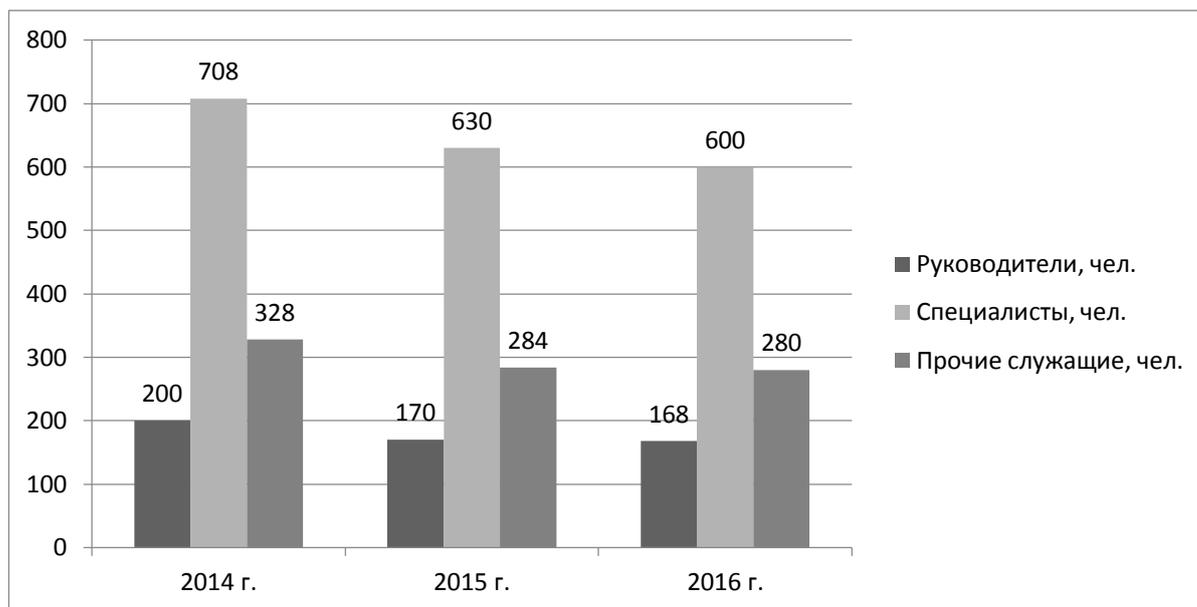


Рисунок 14 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Данные рисунка 14 показывают, темп роста всех сотрудников в 2015 г. по сравнению с 2014 г. будет равен 87,7%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. 96,7%.

Наибольшие колебания наблюдались у такой категории сотрудников как специалисты. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. отклонение составляет -78, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. -30 человек.

Таким образом, рассмотрев общую характеристику администрации городского округа Тольятти, можно узнать об основных направлениях деятельности администрации, ее полномочиях, организационной структуре. Также можно увидеть, как изменяются организационно-экономические показатели деятельности в администрации за рассматриваемый период: численность (количество руководителей, специалистов и прочих служащих)

уменьшается, фонд оплаты труда увеличивается, среднегодовая заработная плата увеличивается.

2.2 Оценка и выявление проблем в управлении адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти

Оценка управления адаптацией персонала базируется на двух ключевых количественных показателях, таких как численность персонала и текучесть кадров. Данные показатели в наибольшей степени отражают эффективность управления адаптацией персонала, так как количество принятых людей и тех, которые приступили к работе после прохождения адаптации, являются решающими.

Проведем анализ движения кадров в администрации городского округа Тольятти за 2014-2016 гг. Данный анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Движение кадров в администрации городского округа Тольятти за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Среднесписочная численность, чел.	1236	1084	1048	-152	-36	87,7	96,7
Принято на работу, чел.	232	258	118	26	-140	111,2	45,7
Уволено с работы, чел.	309	342	345	33	3	110,7	100,9
Уволено по причинам текучести, чел.	115	156	106	41	-50	135,7	67,9
Коэффициент приема кадров, %	18,8	23,8	11,3	5,8	-12,5	126,6	47,5
Коэффициент выбытия кадров, %	25,0	31,5	32,9	6,5	1,4	126,0	104,4
Коэффициент оборота кадров, %	9,3	14,4	10,1	5,1	-4,3	154,8	70,1

В таблице 7 проводился анализ таких показателей как среднесписочная численность, количество сотрудников, принятых и уволенных с работы, а также уволенных по причинам текучести, коэффициенты приема, выбытия и оборота

кадров. Из данной таблицы видно, что количество принятых человек на работу в рассматриваемом периоде с каждым годом то немного увеличивается, то уменьшается: 232, 258 и 118 человек соответственно.

Наибольшее количество уволенных с работы в 2016 г. – 345 человека, среди них уволено по текучести 106 человек. Наименьшее количество уволенных с работы в 2014 г. – 309 человек, среди них уволенных по причине текучести 115 человек.

Результаты анализа таблицы 7 представим в виде диаграммы на рисунке 15.

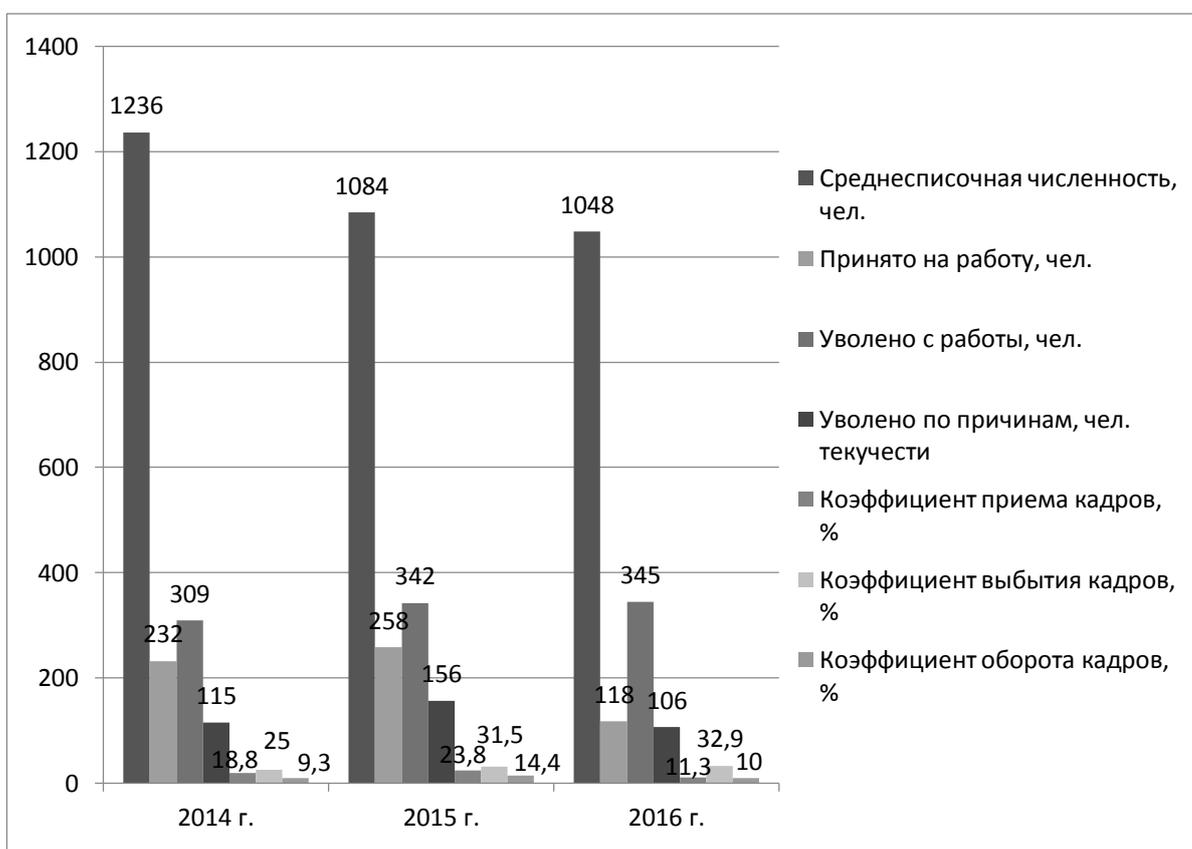


Рисунок 15 – Движение кадров на предприятии

Из рисунка 15 видно, что самый большой коэффициент приема кадров был в 2015 г. – 23,8%, но к 2016 г. он уменьшается на 12,5%, так как принятых на работу становится меньше.

Коэффициент выбытия кадров с каждым годом увеличивается: 25,0%, 31,2% и 32,9% соответственно. Наибольший коэффициент выбытия кадров был в 2016 г.

Наибольший коэффициент оборота кадров был в 2015 г. – 14,4%. К 2016 г. он уменьшается на 4,3% и составляет 10,1%.

В рассматриваемом периоде общая численность сотрудников в администрации городского округа Тольятти уменьшается.

Проведем анализ локальных документов в администрации городского округа Тольятти, регламентирующих управление персоналом организации. Это локальные нормативные акты рекомендательного характера. Они не названы в трудовом законодательстве, но необходимы в управлении. Некоторые из них представлены ниже:

- положение о структурных подразделениях;
- положение о поощрении персонала;
- положение об отпусках;
- положение об адаптации персонала;
- положение об аттестации персонала;
- положение о персонале;
- положение об организации обучения и повышения квалификации персонала и другие.

Из анализа локальных документов, регламентирующих управление персоналом организации, было выявлено, что в администрации городского округа Тольятти отсутствуют положение об адаптации персонала, положение об аттестации персонала, положение о персонале.

Поскольку предметом нашего исследования является адаптация персонала, то особое внимание будет уделено положению об адаптации персонала.

Отсутствие вышеуказанного положения приводит к следующим проблемам:

- новые сотрудники мало, что знают о миссии, целях и задачах организации;
- не знают, как различные отделы взаимодействуют между собой;
- чаще возникают сложности с работой;
- им сложнее влиться в коллектив;
- испытывают недостаток нужной для них информации.

Анализ выше представленной таблицы 6 показал, что чаще всего увольняются специалисты. В связи с этим был проведен опрос из этой категории. Проведенный опрос среди сотрудников, проходивших адаптацию при трудоустройстве на работу, показал, что адаптация не всегда проходит успешно. В опросе участвовало 100 человек. Представим результаты прохождения адаптации сотрудников администрации в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты прохождения адаптации сотрудников администрации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Количество сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам адаптации, чел.	77	71	69	-6	-2	92,2	97,2
Количество сотрудников, которые прошли испытательный срок, чел.	61	55	51	-6	-4	90,2	92,7
Количество сотрудников, у которых хорошо сложились отношения в коллективе, чел.	54	49	48	-5	-1	90,7	97,9
Количество сотрудников, которые выполнили поставленные перед ними задачи, чел.	63	60	57	-3	-3	95,2	95,0

Данные таблицы 8 показывают, что в процессе опроса было выявлено, что количество сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам адаптации в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилось на 7,8%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилось на 2,7%.

Кроме того, анализ данных таблицы 8 свидетельствует о том, что количество сотрудников, которые прошли испытательный срок в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилось на 9,8%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилось на 7,3%.

На основе анализа данных таблицы 8 можно констатировать о снижении количества сотрудников, у которых хорошо сложились отношения в коллективе в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 9,3%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – 2,1%.

Результаты анализа таблицы 8 также указывают на снижение количества сотрудников, которые выполнили поставленные перед ними задачи в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 4,8%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – 5,0%.

Графическая интерпретация таблицы 8 представлена на рисунке 16.

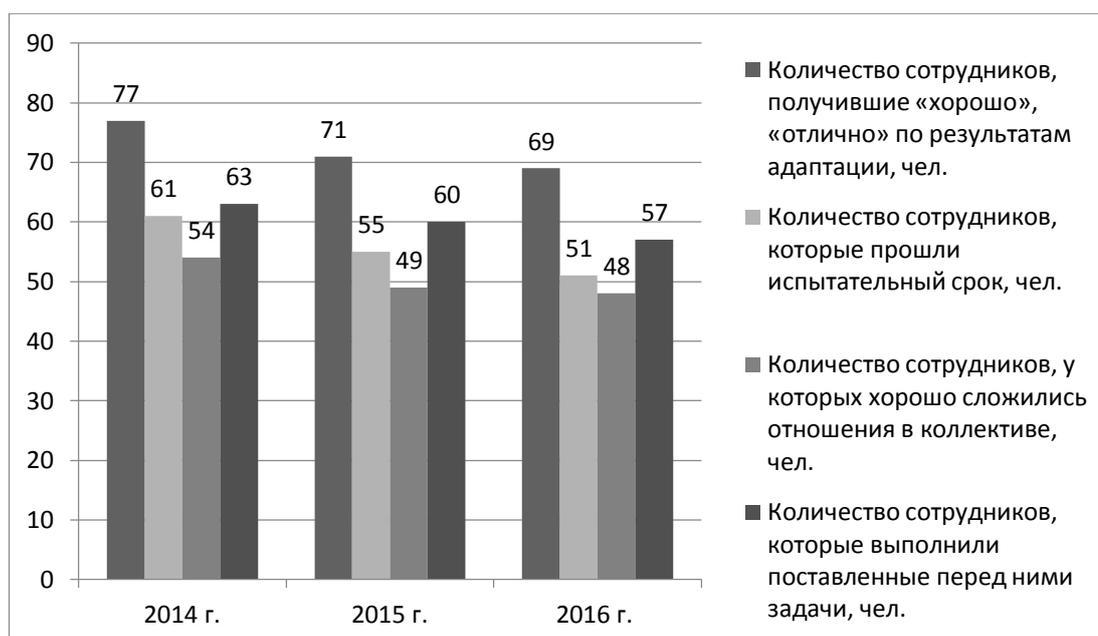


Рисунок 16 – Результаты прохождения адаптации сотрудников администрации

Данные рисунка 16 показывают, что показатели прохождения адаптации сотрудниками администрации находятся не на высоком уровне. Самый высокий показатель в 2016 г. у сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам адаптации – 69 человек. Количество сотрудников, у которых

хорошо сложились отношения в коллективе, составляет 48 человек и это самый низкий показатель в 2016 г.

Рассмотрим недостатки, выявленные при прохождении адаптации сотрудниками администрации городского округа Тольятти. Представим данный анализ в таблице 9.

Таблица 9 – Недостатки, выявленные при прохождении адаптации сотрудниками администрации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Плохо подготовленное рабочее место для нового сотрудника, чел.	22	27	31	5	4	122,7	114,8
Затруднения при обращении к руководству, чел.	61	68	76	7	8	111,5	111,8
Затруднения при взаимоотношении с коллегами, чел.	51	54	63	3	9	105,9	116,7
Отсутствие информации о том, к кому можно обратиться по интересующим вопросам, чел.	29	34	39	5	5	117,2	114,7

Из таблицы 9 видно, что количество сотрудников, у которых было плохо подготовленное рабочее место в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилось на 22,7%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилось на 14,8%.

На основе анализа данных таблицы 9 можно говорить об увеличении количества сотрудников, у которых были затруднения при обращении к руководству в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 11,5%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – 11,8%.

Кроме того, анализ таблицы 9 свидетельствует о том, что количество сотрудников, у которых были затруднения при взаимоотношении с коллегами в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилось на 5,9%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилось на 16,7%.

Результаты анализа таблицы 9 также указывают на увеличение количества сотрудников, у которых не было информации о том, к кому можно обратиться по интересующим вопросам в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 17,2%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – 14,7%.

Результаты анализа таблицы 9 представим в виде диаграммы на рисунке 17.

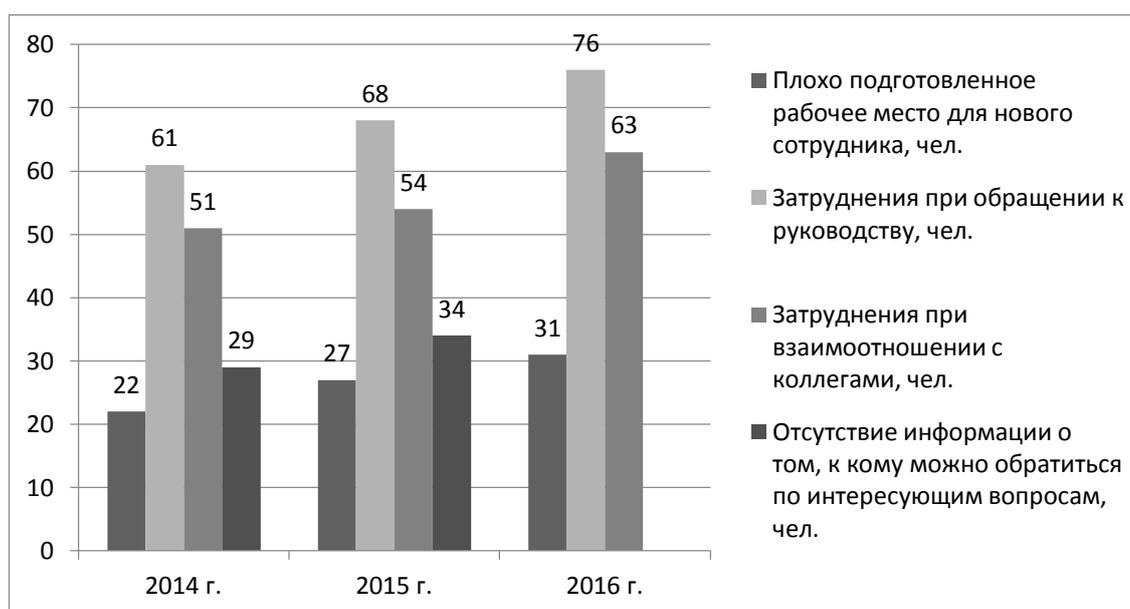


Рисунок 17 – Недостатки, выявленные при прохождении адаптации сотрудниками администрации

Из рисунка 17 видно, что наибольшие затруднения у новых работников вызвали обращение к руководству и взаимоотношение с коллегами, которые составляли 76 человека и 63 человека соответственно. Трудности с плохо подготовленным рабочим место наблюдались у 31 человека, а отсутствие информации о том, к кому можно обратиться по интересующим вопросам у 39 человек.

В администрации городского округа Тольятти проводится минимальное количество мероприятий для нового сотрудника, которые помогли бы ему сориентироваться на новом рабочем месте. В связи с этим необходимо не

только разработать мероприятия для успешной адаптации новых сотрудников, но и контролировать их. Также очень важно получать обратную связь.

С помощью положения об адаптации персонала можно помочь новым сотрудникам быстрее приспособиться к новым условиям, уменьшить период адаптации и текучесть кадров.

Рассмотрев движение кадров на предприятии можно сделать вывод о том, что количество уволенных с работы с каждым годом увеличивается и превышает количество принятых. Это объясняется тем, что система адаптации персонала является неоптимальной. Такое заключение сделано на основе анализа таблицы 7 и рисунка 15.

Следовательно, в качестве основных проблем управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти выделяют следующие:

- сотрудники отдела кадров и линейные руководители в течение адаптационного периода не проводят бесед с новым работником;
- мероприятия по управлению адаптацией персонала проводятся крайне редко;
- количество уволенных сотрудников с каждым годом увеличивается и превышает количество принятых.

Таким образом, во второй главе рассмотрена общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности в администрации городского округа Тольятти, сделана оценка и выявлены проблемы в управлении адаптацией персонала администрации. Данные проблемы показывают, что управление адаптацией персонала проходит без составления положения об адаптации. В связи с этим в третьей главе рассмотрим рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти.

3 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти

Анализ, проведенный во второй главе, позволил структурировать и определить проблемы в управлении адаптацией персонала организации. В таблице 10 представлены проблемы, их причины и мероприятия, направленные на совершенствование управления адаптацией персонала.

Таблица 10 – Проблемы, их причины и мероприятия, направленные на совершенствование управления адаптацией персонала

Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия
1. Сотрудники отдела кадров и линейные руководители в течение всего адаптационного периода не проводят бесед с новым работником	Анализ опроса представлены в таблице 10	Разработать положение об адаптации персонала: - разработать «Welcome-тренинг»; - разработать программу адаптации, которая входит в положение об адаптации персонала
2. Мероприятия по управлению адаптацией персонала проводятся крайне редко	Анализ опроса представлены в таблице 10	
3. Количество уволенных сотрудников с каждым годом увеличивается и превышает количество принятых	Анализ движения кадров в администрации городского округа Тольятти за 2014-2016 гг., представленный в таблице 8	

На основе таблицы 10 можно сделать вывод, что на выявленные проблемы, связанные с управлением адаптации персонала можно предложить следующие мероприятия:

- разработать положение об адаптации персонала;
- разработать программу адаптации;

– разработать «Welcome-тренинг».

Рассмотрим подробнее каждое из предложенных мероприятий.

Одним из мероприятий, направленных на повышение эффективности управления адаптацией персонала является разработка положения об адаптации персонала. Разрабатывают данное положение линейный руководитель и менеджер по персоналу. В администрации городского округа Тольятти нет должности менеджер по персоналу. В соответствии со штатным расписанием он называется инспектор по кадрам. Структура положения об адаптации персонала представлена на рисунке 18.



Рисунок 18 – Структура положения об адаптации персонала

Из рисунка 18 видно, что положение об адаптации персонала включает в себя общие положения, ответственность линейного руководителя и инспектора по кадрам, программу адаптации, наставничество, завершение адаптации. Подробнее с положением об адаптации персонала можно ознакомиться в приложении В.

В период адаптации нового сотрудника его линейный руководитель должен проводить с ним беседу. В ходе разговора он должен выяснить, как у нового сотрудника складываются отношения в коллективе, как проходит его адаптация, насколько успешно он выполняет поставленные перед ним задачи. Также периодически контроль над адаптацией персонала должен осуществлять инспектор по кадрам. Все эти действия прописываются в положении об адаптации персонала.

Следующим мероприятием, направленным на повышение эффективности управления адаптацией персонала является разработка программы адаптации, которая входит в положение об адаптации персонала. Грамотное составление программы адаптации имеет большое значение, так как именно она дает вновь принятым сотрудникам новые возможности:

- получить необходимую информацию в короткие сроки;
- быстро включиться в трудовой процесс;
- создать хорошие отношения с коллективом;
- реализовывать свои способности.

Поскольку в качестве объекта исследования выбрана категория муниципальных служащих «специалисты», то разработаем программу адаптации для данной категории сотрудников. В связи с этим, программа будет иметь свои особенности. Подробнее эти особенности прописаны в приложении Г. Структура программы адаптации персонала для категории «специалисты» представлена на рисунке 19.

На рисунке 19 можно увидеть, что программа адаптации включает в себя специфику адаптации специалистов, знакомство с организацией, план работы для нового сотрудника в период адаптации, отчет сотрудника после прохождения адаптации, лист оценки нового сотрудника по итогам адаптации, анкету обратной связи сотрудника, прошедшего адаптацию. Подробное описание данной программы представлено в приложениях Г, Д, Е, Ж.



Рисунок 19 – Структура программы адаптации персонала для категории «специалисты»

Еще одним мероприятием для успешной адаптации персонала является «Welcome-тренинг». «Welcome-тренинг» – обучение новых сотрудников в компании. Прежде всего, это семинар, в основе которого максимально быстро помочь сотруднику адаптироваться к новым условиям и работе. При разработке такого семинара необходимо руководствоваться такими принципами как:

- практичность предоставляемой информации;
- полезность информации;
- применимость данной информации.

Выбирая человека, который должен будет проводить «Welcome-тренинг» нужно учитывать то, насколько хорошо он знает организацию.

Цель «Welcome-тренинга» включает в себя две составляющие:

- передать знания новому сотруднику – об организации, ознакомить с ее историей, структурой, культурой;

– сделать нового сотрудника вовлеченным – эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое будет мотивировать работников выполнять свою работу намного лучше.

Поэтому для более быстрой адаптации персонала нужно не только обеспечить нового сотрудника всей необходимой информацией, но и создать эмоциональное включение в работу организации.

Оптимальным вариантом будет проведение «Welcome-тренинга» в первый день работы нового сотрудника в специально отведенном кабинете администрации городского округа Тольятти.

«Welcome-тренинги» можно проводить как раз в месяц, так и по мере необходимости. Зависит от того, как часто и в каком количестве будут приходить в организацию новые сотрудники.

Так как в «Welcome-тренинг» входит знакомство с организацией, то будет целесообразным включить данный тренинг в программу адаптации. Подробнее он представлен в приложении Г.

Если у сотрудников повышается мотивация по окончании адаптационного периода, то можно сделать вывод о том, что адаптация в организации проходит успешно.

Таким образом, выявлено, что в администрации городского округа Тольятти управление адаптацией персонала не является оптимальным. В качестве мероприятий, направленных на повышение эффективности управления адаптацией персонала были разработаны:

– положение об адаптации персонала, которое включает в себя общие положения, ответственность линейного руководителя и инспектора по кадрам, программу адаптации, наставничество, завершение адаптации;

– программа адаптации персонала для категории «специалист», которая включает в себя специфику адаптации специалистов, знакомство с организацией, план работы для нового сотрудника в период адаптации, отчет сотрудника после прохождения адаптации, лист оценки нового сотрудника по итогам адаптации, анкету обратной связи сотрудника, прошедшего адаптацию;

– «Welcome-тренинг», входящий в программу адаптации и находящийся в разделе «знакомство с организацией».

Внедрение в практику деятельности администрации городского округа Тольятти выше предложенных мероприятий позволит повысить эффективность управления адаптацией персонала, которая будет рассчитана в параграфе 3.2.

3.2 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти

Для того, чтобы доказать эффективность предложенных мероприятий рассчитаем коэффициенты текучести и отбора персонала. Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле 1.

$$КТ = \frac{ЧУ}{СЧ} * 100\% , \quad (1)$$

где КТ – коэффициент текучести специалистов, %;

ЧУ – число уволенных сотрудников по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

СЧ – среднесписочная численность, чел.

Коэффициент отбора кадров рассчитывается по формуле 2.

$$КО = \frac{ЧО}{ЧП} , \quad (2)$$

где КО – коэффициент отбора, %;

ЧО – число отобранных специалистов, чел.;

ЧП – число претендентов на должность, чел.

Данные расчета коэффициентов текучести и отбора персонала представлены в таблице 11. Так как есть данные только за первое полугодие 2017 г., то сравним аналогичный период в 2016 году.

Таблица 11 – Показатели экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Показатели	Первое полугодие 2016 г. (до внедрения)	Первое полугодие 2017 г. (после внедрения)	Отклонение 2017 г. от 2016 г	Темп роста 2017 г. к 2016 г, %
Уволенные специалисты по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, чел.	124	51	-73	41,1
Среднесписочная численность, чел.	1024	1013	-11	98,9
Коэффициент текучести персонала, %	12,1	5,0	-7,1	41,3
Затраты на найм персонала, тыс. руб.	50,1	32,5	-17,6	64,9
Число отобранных специалистов, чел.	49	26	-23	53,0
Число претендентов на должность, чел.	68	53	-15	77,9
Коэффициент отбора кадров, %	0,7	0,5	-0,2	71,4

Данные таблицы 11 показывают, что количество уволенных специалистов и среднесписочная численность уменьшаются, следовательно, сокращается коэффициент текучести кадров. В первом полугодии 2017 года, он составляет 5,0%, что на 7,1% меньше, чем в первом полугодии 2016 года.

Коэффициент отбора кадров также уменьшается на 0,2% и составляет 0,5%. Если коэффициент отбора близок или равен 1, то процесс отбора становится проще. Чем ниже коэффициент отбора, тем этот процесс становится труднее. Но, не смотря на сложности, будет большой шанс нанять на работу сотрудника, который в наибольшей степени соответствует должности.

Результаты анализа таблицы 11 представим в виде диаграммы на рисунке 20.

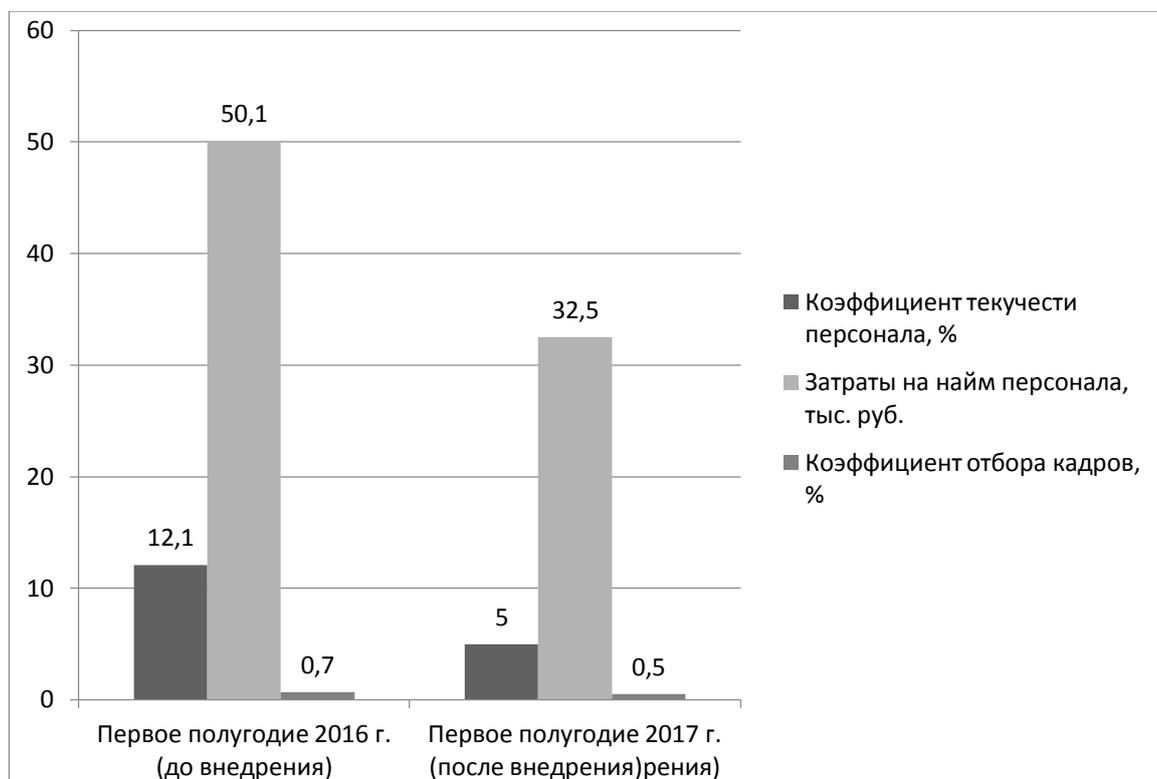


Рисунок 20 – Показатели экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Данные рисунка 20 показывают, что затраты на найм персонала в 2017 году уменьшаются на 17,6 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. Темп роста затрат на найм персонала в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составит 64,9%.

Темп роста коэффициента текучести персонала в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составит 41,3%.

Темп роста отбора кадров в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составит 71,4%.

В соответствии с положением об адаптации персонала за адаптацию должен отвечать наставник, поэтому затраты на работу наставника являются единственными затратами.

Затраты на «Welcome-тренинг» составят 5000 рублей за проведение одного семинара. Предположим, что он будет проводиться один раз в месяц.

Представленные затраты на реализацию предложенных мероприятий включены в затраты на найм персонала и представлены выше в таблице 12.

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Экономический эффект рассчитывается по формуле 3.

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}, \quad (3)$$

где Э – экономический эффект, руб.;

Р – результат деятельности, руб.;

З – затраты на получение данного результата, руб.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле 4.

$$\text{ЭФ} = \frac{\text{Р}}{\text{З}} * 100\% , \quad (4)$$

где ЭФ – экономическая эффективность, %;

Р – результат деятельности, руб.;

З – затраты на получение данного результата, руб.

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий по отношению к 2016 году. К результатам деятельности отнесем затраты на найм персонала в 2016 г. Следовательно, экономический эффект будет равен:

$$\text{Э} = 50100 \text{ руб.} - 32500 \text{ руб.} = 17600 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность от предлагаемых мероприятий по отношению к 2016 году. К результатам деятельности отнесем рассчитанный выше экономический эффект. Следовательно, экономическая эффективность будет составлять:

$$\text{ЭФ} = 17600 / 32500 * 100\% = 54,2\%.$$

Таким образом, экономическая эффективность повысится на 54,2%.

Также для оценки эффективности предложенных мероприятий можно рассмотреть социальную эффективность. Ее можно оценить на основе проведенных опросов, которые были описаны в параграфе 2.2 в таблицах 8 и 9. Показатели социальной эффективности от внедрения предложенных мероприятий представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели социальной эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Показатели	Первое полугодие 2016 г. (до внедрения)	Первое полугодие 2017 г. (после внедрения)	Отклонение 2017 г. от 2016 г.	Темп роста 2017 г. к 2016 г., %
Количество сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам адаптации, чел.	31	47	16	151,6
Количество сотрудников, которые прошли испытательный срок, чел.	27	44	17	162,9
Количество сотрудников, у которых хорошо сложились отношения в коллективе, чел.	25	46	21	184,0
Количество сотрудников, у которых было плохо подготовленное рабочее место, чел.	16	1	-15	6,3
Количество сотрудников, у которых были затруднения при обращении к руководству, чел.	33	12	-21	36,4
Количество сотрудников, у которых были затруднения при взаимоотношении с коллегами, чел.	32	7	-25	21,9
Количество сотрудников, у которых отсутствовала информация о том, к кому можно обратиться по интересующим вопросам, чел.	18	1	-17	5,6

Из таблицы 12 видно, что в процессе опроса было выявлено, что количество сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам

адаптации в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилось на 16 человек, темп роста которых составил 151,6%.

На основе анализа данных таблицы 12 можно сказать, что темп роста у количества сотрудников, которые прошли испытательный срок, составил 162,9%.

Результаты анализа таблицы 12 также указывают на увеличение темпа роста у количества сотрудников, у которых хорошо сложились отношения в коллективе – 184,0%.

Графическая интерпретация таблицы 12 представлена на рисунке 21.



Рисунок 21 – Показатели социальной эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Из рисунка 21 видно, что количество сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам адаптации увеличится на 9 человек.

Кроме того, анализ данных рисунка 21 свидетельствует о том, что произошло снижение количества сотрудников, у которых было плохо подготовленное рабочее место в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 15 человек.

Количество сотрудников, у которых были затруднения при обращении к руководству, уменьшилось на 21 человек.

Результаты анализа рисунка 21 также указывают на снижение количества сотрудников, у которых были затруднения при взаимоотношении с коллегами на 25 человек, темп роста которых составил 21,9%.

Количество сотрудников, у которых не было информации о том, к кому можно обратиться по интересующим вопросам сократилось на 17 человек.

На основе анализа данных рисунка 21 можно сказать, что все показатели, отражающие количество сотрудников, у которых возникали проблемы, были уменьшены.

Можно сделать вывод, что от внедрения предложенных мероприятий в деятельность администрации городского округа Тольятти:

- уменьшился коэффициент текучести персонала;
- уменьшились затраты на найм персонала;
- уменьшился коэффициент отбора кадров;
- сократилось количество уволенных сотрудников;
- увеличилось количество сотрудников, которые успешно прошли адаптацию.

Таким образом, в третьей главе были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала:

- положение об адаптации персонала;
- программа адаптации;
- «Welcome-тренинг».

Предложенные мероприятия являются эффективными, так как экономический эффект от разработки положения об адаптации персонала, программы адаптации и «Welcome-тренинга» составляет 17600 руб.

Следовательно, при внедрении положения об адаптации персонала, предполагается, что количество уволенных сотрудников будет сокращено на 73 человека. Коэффициент отбора кадров также уменьшается на 0,2% и составляет 0,5%. Это объясняется тем, что данное положение включает в себя программу адаптации и «Welcome-тренинг», после проведения которых уменьшатся коэффициент текучести кадров на 7,1%, а затраты на найм персонала сокращаются на 17600 руб.

Заключение

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации.

Управление адаптацией персонала предполагает разработку стратегий адаптации. Стратегия адаптации является способом адаптации человека к обществу, где учитываются его стремления, цели и способы их достижения.

Управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, которые помогают ускорить адаптацию. Примером такого мероприятия является разработка программы адаптации.

Адаптация для муниципальных служащих обладает своей спецификой:

- существуют ограничения при выборе стратегии и способов адаптации;
- муниципальным служащим характерна дифференциация;
- высокий уровень ответственности и широкий круг коммуникаций;
- муниципальные служащие могут осуществлять самоадаптацию и являются адапторами для других.

Во второй главе рассмотрена общая характеристика администрации и проведен анализ управления адаптацией персонала.

Администрация городского округа Тольятти – это исполнительно-распорядительный орган, который может решать вопросы местного значения и исполнять отдельные государственные полномочия.

Также было рассмотрено, как изменяются организационно-экономические показатели деятельности в администрации за 2014-2016 гг.

Фонд оплаты труда к 2016 г. увеличивается на 1454982 руб., среднегодовая заработная плата увеличивается к 2015 г. на 2374,4 руб., а к 2015 г. на 2051,6 руб.

Численность сотрудников с каждым годом уменьшается. Количество принятых человек на работу в рассматриваемом периоде тоже становится меньше. Наибольшее количество сотрудников в администрации городского округа Тольятти составляет категория персонала «специалисты».

Проведя анализ локальных документов в администрации городского округа Тольятти, регламентирующих управление персоналом организации можно сделать вывод, что в администрации городского округа Тольятти отсутствует положение об адаптации персонала.

В процессе опроса было выявлено, что в администрации городского округа Тольятти проводится минимальное количество мероприятий для нового сотрудника, которые помогли бы ему сориентироваться на новом рабочем месте.

Следовательно, в качестве основных проблем управления адаптацией персонала в администрации городского округа Тольятти выделяют следующие:

- сотрудники отдела кадров и линейные руководители в течение адаптационного периода не проводят бесед с новым работником;
- мероприятия по управлению адаптацией персонала проводятся крайне редко;
- количество уволенных сотрудников с каждым годом увеличивается и превышает количество принятых.

В третьей главе были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала:

- положение об адаптации персонала;
- программа адаптации;
- «Welcome-тренинг».

Положение об адаптации персонала включает в себя общие положения, ответственность линейного руководителя и инспектора по кадрам, программу адаптации, наставничество, завершение адаптации.

Поскольку в качестве объекта исследования выбрана категория муниципальных служащих «специалисты», то была разработана программа адаптации для данной категории сотрудников. В связи с этим, программа имеет свои особенности. Она включает в себя специфику адаптации специалистов, знакомство с организацией, план работы для нового сотрудника в период адаптации, отчет сотрудника после прохождения адаптации, лист оценки

нового сотрудника по итогам адаптации, анкету обратной связи сотрудника, прошедшего адаптацию.

«Welcome-тренинг» – это семинар, в основе которого максимально быстро помочь сотруднику адаптироваться к новым условиям и работе.

При внедрении выше предложенных мероприятий количество уволенных специалистов станет меньше, следовательно, сократится коэффициент текучести кадров. В первом полугодии 2017 г., он составляет 5,0%, что на 7,1% меньше, чем в первом полугодии 2016 г.

Коэффициент отбора кадров также уменьшается на 0,2% и составляет 0,5%.

Затраты на найм персонала в первом полугодии 2017 г. уменьшаются на 17,6 тыс. руб. по сравнению с первым полугодием 2016 г.

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий в деятельность администрации городского округа Тольятти:

- коэффициент текучести кадров уменьшается на 7,1% и составляет 5,0%;
- затраты на найм персонала сокращаются на 17600 руб.;
- коэффициент отбора кадров также уменьшается на 0,2% и составляет 0,5%;
- количество уволенных сотрудников будет сокращено на 73 человека;
- количество сотрудников, которые успешно прошли адаптацию, будет увеличено на 16 человек.

Разработанные мероприятия являются эффективными, так как экономический эффект от разработки положения об адаптации персонала, программы адаптации и «Welcome-тренинга» составит 17600 руб., а экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий повысится на 54,2%.

Список используемой литературы

1. Абрютина М.С., Грачев Л.В. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия // Дело и Сервис. 2013. С. 563.
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров // Проспект. 2016. С. 224.
3. Блинов, А.О. Управление персоналом // Элит-2000. 2007. С. 392.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
5. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. 96 с.
6. Володина Н.В. Адаптация персонала / Н.В. Володина. – М. : Эксмо, 2009. 238 с.
7. Головин Е.Г. Муниципальная служба: учебно-методическое пособие / Е.Г. Головин. – Нижний Новгород: Изд-во ВВАГС, 2005. 119 с.
8. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих // Журнал ЧиновникЪ [Электронный ресурс]. URL: <http://chinovnik.uara.ru/en/issue/2004/06/7/> (дата обращения: 04.02.2017).
9. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Швец, А.А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2013. 200 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М. : Проспект, 2013. 64 с.
11. Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление: Введение в специальность. Основы теории и организации: учеб. Пособие / В.Г. Иванов. - Ростов-на-Дону: Март, 2009. 448 с.
12. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf>

13. Калинина, Л.А., Процесс адаптации и его мероприятия // Управление развитием персонала. 2013. № 1. С. 226-231.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2014. 695 с.
15. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2014. – 128 с.
16. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.
17. Кузнецов П. С. Адаптация как функция развития личности / П.С. Кузнецов. – Саратов: СГУ, 1991 . 76 с.
18. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М. : Омега-Л, 2013. 263 с.
19. Маренков, Н. Л. Управление персоналом организации / Н.Л. Маренков. - М. : Академ. Проект, 2005. 464 с.
20. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб. : Питер, 2005. 301 с.
21. Пешкова Д. М., Никишина А. Л. К вопросу об адаптации персонала в современных условиях // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/10/72268> (дата обращения: 03.02.2017).
22. Потемкин, В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб. : Питер, 2010. 432 с.
23. Сурин, А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. - М. : КДУ, 2008. 368 с.
24. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М. : КноРус, 2013. 624 с.

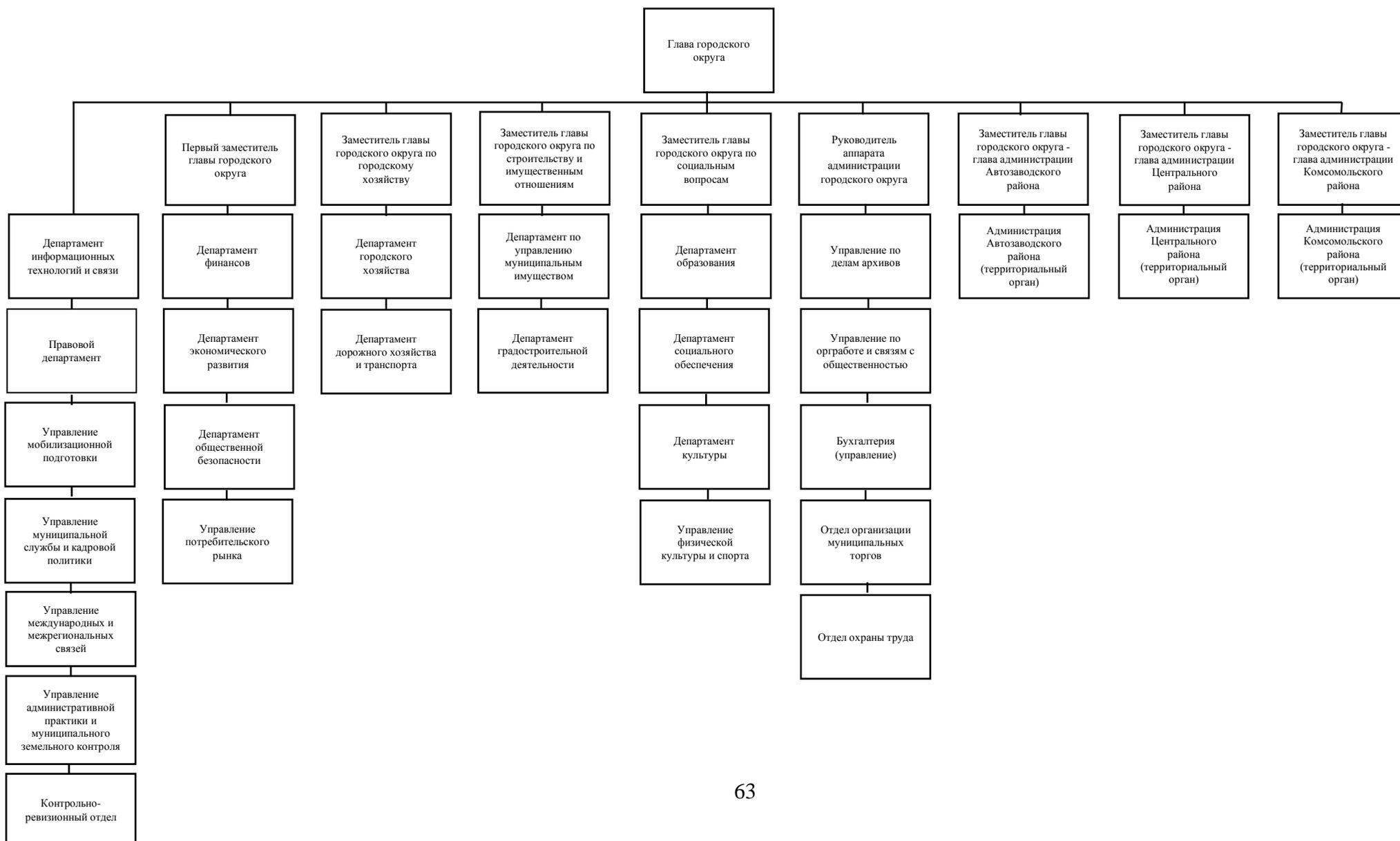
25. Трухачев, В. И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев [и др.]. - М. : Финансы и статистика, 2003. 544 с.
26. Турчинов, А. И. Управление персоналом: учебное пособие / А. И. Турчинов. – М. : РАГС, 2013. 488 с.
27. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2014 N 25-ФЗ.
28. Федорова, Н. В. Управление персоналом / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М. : КноРус, 2013. 432 с.
29. Jaroslav Nekoranec. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management // Revista academieii forțelor terestre. 2014. № 1. С. 73
30. Joseph G. Rosse, Howard E. Miller. Toward a comprehensive model of the employee adaptation decision process // Semantic Scholar. 2000. № 4. С. 57-58.
31. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions // Journal of US-China Public Administration. 2015. № 10. С. 789-795.
32. Monika Tomčíková, Peter Živčák, The proceedings of adaptation process in the company [Электронный ресурс]. URL: http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58_%20vol_8no_1_2012.pdf (дата обращения 02.02.2017).
33. Nerina L. Jimmieson, Deborah J. Terry, Victor J. Callan. A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational // Journal of Occupational Health Psychology. 2004. № 1. С. 11–27.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ

Основными направлениями деятельности администрации городского округа Тольятти являются:

- административная практика;
- архивное дело;
- архитектура и градостроительство;
- вопросы семьи, опеки и попечительства;
- городское хозяйство;
- дорожное хозяйство, транспорт и связь;
- жилищные вопросы;
- здравоохранение;
- информатизация;
- культура;
- международные и межрегиональные связи;
- молодежная политика;
- муниципальная служба и кадровая политика;
- муниципальный контроль;
- образование;
- прием обращений граждан;
- организационная деятельность;
- охрана труда;
- правопорядок и общественная безопасность;
- продажа муниципального имущества;
- развитие потребительского рынка;
- развитие туризма;
- социальная поддержка населения;
- территориальное общественное самоуправление;
- территориальные органы администрации;
- управление земельными ресурсами;
- управление муниципальным имуществом;
- физическая культура и спорт; финансы;
- экология;
- экономика;
- этноконфессиональные отношения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ



Приложение В

УВЕРЖДЕНО

приказом главы городского округа Тольятти

от _____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ
ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(проект)

Тольятти 2017

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок проведения процедуры адаптации принятых на работу сотрудников в администрации городского округа Тольятти.

1.2. Процедура адаптации сотрудников в администрации городского округа Тольятти направлена на быстрое вхождение в должность нового сотрудника, а также на оценку профессиональной подготовленности при прохождении сотрудником адаптационного периода.

1.3. Средняя продолжительность адаптационного периода составляет три месяца.

1.4. Данное положение должны знать и использовать:

- руководители структурных подразделений;
- сотрудники отдела кадров;
- сотрудники администрации городского округа Тольятти, назначаемые наставниками для новых сотрудников.

1.5. Управление адаптацией новых сотрудников возлагается на инспектора по кадрам.

2. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ И ИНСПЕКТОРА ПО КАДРАМ

2.1. Линейный руководитель:

- четко ставит задачи перед новым сотрудником;
- дает рекомендации по выполнению заданий;
- четко обозначает срок, к которому задание должно быть выполнено;
- не реже раза в неделю проводит беседы с новым сотрудником;
- проверяет, как проходит выполнение задания;
- оценивает качество выполненного задания;
- использует обратную связь, объясняя сотруднику, какие он допустил ошибки и над чем нужно будет поработать в дальнейшем.

2.2. Инспектор по кадрам отвечает:

- за адаптацию сотрудника к работе;
- насколько новый сотрудник усвоил принципы корпоративной культуры, правила поведения и работы;
- за то, насколько успешно у нового сотрудника складываются отношения в коллективе.

3. ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ

3.1. Программа адаптации имеет свои особенности для каждой категории сотрудников, но имеет общие структурные элементы:

- знакомство с организацией;
- план работы для нового сотрудника в период адаптации;
- отчет сотрудника после прохождения адаптации;
- лист оценки нового сотрудника по итогам адаптации;
- анкета обратной связи сотрудника, прошедшего адаптацию.

4. НАСТАВНИЧЕСТВО

4.1. Цель наставничества – оказать помощь новым сотрудникам в их профессиональном становлении.

4.2. Приказ о назначении наставничества подготавливается руководителем управления муниципальной службы и кадровой политики на основании служебной записки начальника подразделения, в которое принимается новый работник.

4.3. Наставника назначают для следующих сотрудников:

- без опыта работы по специальности;
- с опытом работы, если линейный руководитель видит в этом необходимость.

4.4. За одним наставником может быть закреплено не более трех новых сотрудников.

4.5. Продолжительность наставничества составляет две недели по 2-3 дня в неделю.

4.6. Система мотивации наставника:

- если новый сотрудник успешно проходит испытательный срок, то наставник получает вознаграждение в размере 3000 рублей;
- если новый сотрудник не проходит испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника), наставник получает компенсацию за работу в размере 1500 рублей;
- если новый сотрудник не проходит испытательный срок (по причине неудовлетворительной работы наставника), наставнику делается выговор.

5. ЗАВЕРШЕНИЕ АДАПТАЦИИ

5.1. По завершению периода адаптации все участники процесса заполняют отчетные документы.

5.2. Новый сотрудник составляет отчет о прохождении адаптации и заполняет анкету сотрудника, прошедшего адаптацию.

5.3. Линейный руководитель заполняет лист оценки нового сотрудника.

5.4. Инспектор по кадрам собирает результаты опроса и делает анализ.

5.5. Все материалы по окончанию адаптации в трехдневный срок сдаются руководителю управления муниципальной службы и кадровой политики.

ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ ДЛЯ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА «СПЕЦИАЛИСТЫ»

1. СПЕЦИФИКА АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Адаптация для специалистов характеризуется определенной спецификой:

- специалистов обязательно необходимо ознакомить с организационной структурой, кадровым наполнением, деятельностью всех подразделений администрации городского округа Тольятти;
- помимо обычной процедуры ознакомления с организацией специалистам представляют список руководителей структурных подразделений, где указываются номера их служебных телефонов;
- представляются все документы, которые нужны для понимания принципов работы организации и взаимоотношений с персоналом;
- также специалистам дается перечень сведений, которые составляют коммерческую тайну и относятся к иной конфиденциальной информации.

2. ЗНАКОМСТВО С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Знакомство с организацией является общей программой, так как охватывает всю организацию.

Для более быстрого ознакомления с организацией предполагается проведение «Welcome-тренинга». Данный тренинг включает в себя:

- история организации, ее развитие;
- миссия, цели и задачи организации;
- организационная структура;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила техники безопасности;
- ответы на вопросы.

«Welcome-тренинг» проводится в первый день работы сотрудника.

3. ПЛАН РАБОТЫ ДЛЯ НОВОГО СОТРУДНИКА В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

После того, как изучена общая программа адаптации, проводится специализированная программа. Она включает вопросы, которые связаны с конкретным рабочим местом:

- функциями отдела и подразделения;
- должностными обязанностями;
- знакомством с сотрудниками этого подразделения.

Далее новому сотруднику представляют его наставника, который будет осуществлять специализированную программу адаптации. Наставник должен

помогать сотруднику в течение первых двух недель работы. Он показывает новому сотруднику его рабочее место и знакомит его с коллегами.

После того, как сотрудник ознакомился со своим рабочим местом, ему выдается план работы на период его испытательного срока.

В случае возникновения вопросов он может обратиться к своему наставнику.

4. ОТЧЕТ СОТРУДНИКА ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ АДАПТАЦИИ

За неделю до окончания адаптационного периода, новому сотруднику необходимо составить отчет о проделанной работе и предоставить его линейному руководителю.

5. ЛИСТ ОЦЕНКИ НОВОГО СОТРУДНИКА ПО ИТОГАМ АДАПТАЦИИ

Линейный руководитель изучает результаты деятельности работы сотрудника, проводит анализ достигнутых результатов.

За 3 дня до окончания испытательного срока линейный руководитель должен заполнить лист оценки нового сотрудника по итогам адаптации. После составления листа оценки он проводит заключительное собеседование с новым сотрудником и принимает решение о завершение испытательного срока.

6. АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ СОТРУДНИКА, ПРОШЕДШЕГО АДАПТАЦИЮ

За неделю до окончания адаптационного периода сотрудник должен заполнить анкету обратной связи. В ней оценивается удовлетворенность сотрудника рабочим местом, работой, наставником.

ОБЩАЯ СТРУКТУРА ОТЧЕТА СОТРУДНИКА ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ
АДАПТАЦИИ

ФИО сотрудника _____
 Подразделение _____
 Должность _____
 Дата начала адаптации _____
 Дата окончания адаптации _____
 Линейный руководитель _____
 Наставник _____

1. Поставленные задачи и результаты выполнения. Результаты выполнения и комментарии заполняются линейным руководителем.

Задачи, поставленные линейным руководителем и перечень работ, которые необходимо выполнить для решения поставленной задачи	Результаты выполнения и комментарии
1. Описание первой задачи. – ... (перечень работ, которые необходимо выполнить для решения поставленной задачи); – – ...	
2. – – – ...	
...	

2. Общая оценка и рекомендации линейного руководителя:

Руководитель подразделения
 Линейный руководитель
 Инспектор по кадрам

ЛИСТ ОЦЕНКИ НОВОГО СОТРУДНИКА ПО ИТОГАМ АДАПТАЦИИ

ФИО сотрудника _____

Подразделение _____

Должность _____

Линейный руководитель _____

Наставник _____

Оценка сотрудника с _____ по _____

Оцените сотрудника по следующим критериям. Обоснуйте свой ответ.

Оцениваемые критерии	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Выполнение функциональных обязанностей				
Отношение к работе, работоспособность				
Дисциплинированность, управляемость				
Отношения в коллективе				

Рекомендации:

- закончить проверку;
- продолжить проверку;
- приступить к поиску замены в связи с невыполнением трудовых функций;
- другое _____

Линейный руководитель

СОГЛАСОВАНО:

Инспектор по кадрам

АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ СОТРУДНИКА, ПРОШЕДШЕГО
АДАПТАЦИЮ

ФИО сотрудника _____
 Подразделение _____
 Должность _____
 Дата начала адаптации _____
 Дата окончания адаптации _____
 Руководитель _____
 Наставник _____

Уважаемый сотрудник!

Данная анкета нужна для того, чтобы улучшить в администрации городского округа Тольятти адаптацию новых сотрудников.

Оцените в баллах, как строилось Ваше взаимодействие с наставником:

- 0 баллов – плохо;
- 1 балл – удовлетворительно;
- 2 балла – очень хорошо;
- 3 балла – отлично.

Ваш наставник...	Балл
четко и понятно изложил материал	
приводил примеры из своего опыта	
показывал, как можно использовать знания на практике	
проводил периодическую проверку знаний	
давал рекомендации по итогам проверки знаний	
поддерживал при необходимости	
отвечал на все вопросы	
корректно указывал на проблемы и недостатки	
был вежлив и терпелив	
наставник уделял достаточное внимание	

Ответьте на вопросы анкеты, выбрав один наиболее подходящий вариант ответа.

1. Обращаясь с вопросом к руководителю, Вы:
 - с легкостью спрашивали все, что Вам было необходимо;
 - испытывали неудобство, что отвлекаете его от работы;
 - старались не обращаться с вопросами.
2. Как было подготовлено Ваше рабочее место:
 - все необходимое для работы было подготовлено;
 - рабочее место было недостаточно подготовлено;
 - рабочее место было не определено.

3. Достаточно ли было предоставлено информации:

- да;
- не хватало практической информации;
- вообще не получил материалов.

4. Ваши коллеги:

- были доброжелательны и всегда готовы помочь;
- не достаточно оказывали необходимую помощь;
- не помогали и не отвечали на вопросы.

5. Ваша адаптация в компании продолжалась:

- до 1-2 месяцев;
- до 3 месяцев;
- еще продолжается.

6. Вы поняли, что освоили специфику своей работы:

- до 1-2 месяцев;
- до 3 месяцев;
- еще не до конца освоил.

7. Наиболее сложным в период адаптации для Вас были:

- профессиональные обязанности;
- вливание в коллектив;
- условия труда.

Дайте полный ответ на поставленные вопросы.

1. Каковы ваши рекомендации по оптимизации работы наставника?

2. Каковы ваши рекомендации по улучшению программы адаптации?

3. В каких случаях сложные ситуации возникали чаще всего?

4. Удалось ли Вам решить все возникшие проблемы в период адаптации? Если нет, почему?

5. Были ли у Вас конфликты? Если да, с кем и почему?
