

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)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала к трудовой деятельности в организации социальной сферы (на примере ГБУ «Центр Семьи»)»

Студент О.В. Котенко _____

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель О.В. Толмачева _____

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева _____

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« » _____ 2018 г.

Тольятти 2018



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Котенко Ольга Васильевна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала к трудовой деятельности в организации социальной сферы (на примере ГБУ «Центр Семьи»)».

Научный руководитель: д.э.н. Толмачева Ольга Валериевна

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи».

Объект исследования – ГБУ «Центр Семьи».

Предмет исследования – процесс адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи» и его эффективность.

Методы исследования: анализ научной литературы и нормативных правовых актов, статистический, логический, научный метод, наблюдение, описание, анкетированный опрос.

При анализе системы адаптации персонала в ГБУ «Центр Семьи» было выявлено, что она неэффективна и требует дальнейшего развития и совершенствования. Автором работы разработаны и экономически обоснованы следующие мероприятия: формирование кадрового резерва, наставничество, проведение тренинга на командообразование.

Практическая значимость результатов исследования работы заключается в следующем: внедрение мероприятий будет способствовать повышению мотивации сотрудников, снижению текучести кадров, увеличению косвенных экономических выгод за счёт повышения эффективности работы сотрудников и сокращения периода вхождения нового работника в должность.

Структура и объем работы: введение; три раздела; заключение; 37 источников литературы; 7 приложений.

Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинописного текста, в том числе 15 таблиц, 14 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы адаптации персонала в системе управления современной организацией	9
1.1 Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации	9
1.2 Особенности адаптационных процессов в социальной сфере	18
2 Анализ управления системой адаптации персонала в ГБУ «Центр Семьи»	26
2.1 Характеристика деятельности ГБУ «Центр Семьи»	26
2.2 Анализ системы управления персоналом и адаптации сотрудников к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи»	31
3 Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию существующей системы адаптации персонала ГБУ «Центр Семьи»	50
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи».....	50
3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий	59
Заключение	66
Список используемой литературы	69
Приложения	74

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем фактом, что в настоящее время адаптация персонала на рабочем месте является необходимой составляющей эффективного кадрового менеджмента. Любой организации, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо уделять значительное внимание процессу адаптации для эффективного управления персоналом. Результаты этого процесса должны отвечать критериям эффективности и максимальной доступности освоения основных норм организации за короткий период времени. Работа с персоналом носит комплексный характер и не может ограничиться каким-либо одним направлением деятельности, так как все направления тесно связаны и дополняют друг друга. Однако адаптация сотрудников начинается уже на самых ранних этапах работы в организации, поэтому от ее эффективности зависит дальнейшая работа сотрудника в организации.

В наши дни организации функционируют в динамичных условиях, чтобы успеть за стремительно меняющейся внешней средой. Современные тенденции развития государственного института социальной политики, расширение поля деятельности социальных служб влекут за собой изменение работы с кадрами в государственных организациях социальной сферы:

- повышаются требования к уровню квалификации сотрудников;
- усложняются должностные обязанности;
- функциональные обязанности становятся более разнообразными и разноплановыми.

В этих условиях персонал становится основным ресурсом и капиталом организации, грамотное управление которым может обеспечить реализацию основных целей и задач, стоящих перед организацией.

Социальная работа, как самостоятельная профессия, сложилась в большинстве стран еще в начале прошлого века, а к его концу достигла

больших успехов. В России предпосылки для становления и развития профессиональной социальной сферы появились в конце 80-х начале 90-х годов XX века, а на сегодняшний день в этой сфере уже сформировался достаточный практический опыт. Возникли различные формы деятельности, появились учреждения, которые направлены на всестороннее развитие социальной защиты населения. Учитывая, что социальная сфера имеет свою специфику, при которой персонал является главным производственным ресурсом, вопросы адаптации персонала для социальных служб являются особенно актуальными.

Проблема исследования заключается в существующем противоречии между высокой значимостью систем адаптации персонала предприятия и недостаточным вниманием кадровых служб государственных предприятий социальной сферы к вопросам адаптации новых сотрудников, что способствует большой текучести кадров в учреждениях социальной сферы.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи», способствующих быстрому вхождению работника в рабочий коллектив, ощущению себя членом команды, снижению тревожности и неуверенности у молодых специалистов.

Исходя из поставленной цели, для ее решения определены следующие задачи:

- рассмотреть понятие, значение, сущность и цели адаптации персонала и ее место в системе управления персоналом организации;
- выявить особенности и специфику адаптационных процессов в социальной сфере;
- проанализировать систему управления персоналом в ГБУ «Центр Семьи»;
- проанализировать систему адаптации персонала в ГБУ «Центр Семьи» и выявить ее недостатки;

- разработать мероприятия по адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи» и определить их эффективность.

Объект исследования – ГБУ «Центр Семьи».

Предмет исследования – процесс адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи» и его эффективность.

Информационная база работы: монографии, научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам адаптации в управления персоналом, а также Трудовой кодекс РФ, Постановления правительства РФ, Постановления правительства Санкт–Петербурга и локальные нормативные акты ГБУ «Центр Семьи».

Методология исследования. В работе были использованы метод анализа научной литературы и нормативных правовых актов, статистический, логический, сравнительно-правовой, научный метод. Применялись такие общенаучные методы, как наблюдение, измерение, описание, аналогия и некоторые другие, а также методы прикладной социологии, такие как включенное наблюдение, анкетированный опрос.

Эмпирическую базу исследования составили результаты анализа системы адаптации новых сотрудников, как части системы управления персоналом в целом в ГБУ «Центр Семьи», результаты анкетирования новых сотрудников со стажем работы в организации не более 5 месяцев.

Практическая значимость результатов исследования, проведенного в работе, заключается в том, что внедрение предложенных мероприятий по адаптации в ГБУ «Центр Семьи» будет способствовать повышению мотивации персонала учреждения, снижению текучести кадров, увеличению косвенных экономических выгод за счёт повышения эффективности работы сотрудников и сокращения периода вхождения нового работника в должность. Данная программа рекомендуется к применению в других государственных учреждениях социальной сферы.

Структура работы: введение; три раздела; заключение; 37 источников литературы; 7 приложений.

1 Теоретические основы адаптации персонала в системе управления современной организацией

1.1 Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации

В настоящее время ценность кадрового потенциала понимает руководитель любого предприятия. В связи с этим, вопросы адаптации и закрепления молодых специалистов на рабочем месте становятся вопросами первостепенной важности. Для эффективной деятельности в этом направлении необходимо понимать особенности построения системы адаптации персонала, выявлять ее составляющие элементы, нормативно-методическую основу и прочие условия, которые позволят повысить уровень адаптации персонала на предприятии и тем самым сохранить его кадровый потенциал [31].

В настоящее время рассматриваемое понятие «адаптация» достаточно широко употребляется в различных науках. В область общественных наук оно пришло из биологии, где данное понятие отражает процесс приспособления организма к изменениям, как во внешней среде, так и внутри самого организма [25]. Именно благодаря этому процессу любые системы живых организмов в условиях изменчивости среды поддерживают необходимую для своего существования, развития и продолжения рода устойчивость. Процесс адаптации происходит постоянно, реализуя равновесие, так как организм и среда постоянно находятся в динамическом состоянии [2].

В исследованиях философов и социологов адаптация чаще представляется как процесс вхождения личности в социальное окружение, усвоение его норм, ценностей и правил, а также привыкание к новым ролям и позициям в новом социальном окружении. То есть можно утверждать, что и в

социологии адаптация главным образом направлена на взаимодействие личности со средой.

Указывая на способность человека к социальной адаптации, В.М. Долгова считает, что «человек, живущий в изменяющихся социальных условиях, должен обладать способностью приспосабливаться к этим условиям, так как любая социальная среда требует от человека адекватных ей форм поведения» [10, с. 150].

Анализ отечественных и зарубежных трудов, посвященных адаптации показывает, что существуют направления, отрицающие адаптацию человека в обществе и признающие ее. Основой направления, отрицающего адаптацию человека в обществе, является концепция экзистенциализма. Придерживающиеся её авторы признают человека обособленным от общества и его законов, т.е. абсолютно свободным [3].

В оценке сущности социально-психологической адаптации существует особая позиция, в основе которой лежит представление об адаптации, как о взаимном, двухстороннем процессе. М.И. Скубий, придерживающийся данного понимания адаптации, характеризует сущность этого процесса тем, что происходит диалектическое взаимодействие противоположных сторон, т.е. приспособление индивида к среде, в которую он входит и активное изменение индивидом этой среды [7].

В.В. Селиванов же указывает в своем исследовании на то, что поведение индивида в новых для него условиях может быть охарактеризовано четырьмя различными позициями. Первая – это пассивная позиция внешней согласованности своих действий с другими индивидами. Вторая – это активная позиция, при которой индивид стремится понять других и завоевать их доверие для дальнейшего влияния на них. Третья позиция – осторожная, направленная преимущественно на изучение окружающей обстановки и других индивидов с целью маневрирования между ними. И четвертая позиция, выделенная этим автором – это

приспособление, при котором происходит заискивание перед сильными индивидами для получения их покровительства [8].

Расхождения во взглядах ученых по вопросам адаптации, по мнению А.В. Томарова, обусловлены неоднозначностью и сложностью рассматриваемого понятия [22].

Отметим, что адаптация является целостным, системным процессом, характеризующимся взаимодействием человека с социальной средой, особенности которого обусловлены психологическими свойствами личности, уровнем ее развития, совершенством механизмов регуляции поведения и особенностями деятельности. При этом достижение цели в процессе адаптации можно оценивать по таким критериям, как нахождение комфортного места в окружающей социальной среде, общий высокий уровень психологического здоровья, желание и способность развиваться и реализовывать свой потенциал, чувство самоуважения и осмысленности жизни.

Адаптация в сфере труда является процессом и результатом приспособления работника к новым для него условиям жизнедеятельности [22].

Margaret Foot and Caroline Hook определяют адаптацию, как «процесс оказания помощи новым сотрудникам для того, чтобы они справлялись с их новой работой и были максимально продуктивны на своем рабочем месте» [37, с. 201].

Трудовая адаптация – приспособление индивида к организации (взаимное приспособление индивида и организации) [18]. Трудовая адаптация работника связана с социальной и производственно-технологической средой предприятия, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива предприятия [18].

Michail Armstrong считает, что при введении новых сотрудников в должность организация решает четыре основные задачи:

- преодолеть непредвиденные сложности, обусловленные неумелым сотрудником;
- быстро создать позитивный настрой сотрудников организации, стабилизировать ситуацию;
- создать обстановку для достижения требуемой производительности в кратчайшие сроки;
- снизить текучесть кадров [33].

Учитывая то, что трудовая адаптация нового работника является двусторонним процессом между личностью и новой для нее социальной средой, на нее оказывает влияние множество факторов, определяющих сроки, темпы и результаты этого процесса.

Особенности успешной адаптации, по мнению В. Frolenoka и О. Dukule, заключаются в следующем:

- приобретение профессиональных знаний и навыков;
- проявление истинного интереса к организации и труду, которые начинают играть еще более значимую роль в жизни;
- чувство связи с профессией, организацией и удовлетворенность повышением качества трудовой жизни;
- наличие и понимание своих жизненных целей, а также удовлетворенность самореализацией;
- связь между адаптацией на рабочем месте, качеством трудовой жизни и благосостоянием [35].

Среди факторов трудовой адаптации выделяются две группы: субъективные и объективные факторы.

Субъективные факторы, то есть личностные, представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Личностные (субъективные) факторы трудовой адаптации

Обращаясь к объективным факторам адаптации личности в трудовой сфере, необходимо рассмотреть организацию как среду для адаптации личности.

Организация для работника является новой внешней средой, к которой необходимо адаптироваться. И, зачастую, это очень непростая задача, так как в наше время организации не отличаются характеристиками естественной среды обитания личности. Современные организации находятся в режиме постоянной модернизации и рационализации, из чего следует, что их адаптивный потенциал хотя и велик, но чрезвычайно сложен для реализации. Сейчас основным «богатством» организации считается уровень знаний, навыков, креативности и мотивированности ее сотрудников. От нематериальных активов все больше зависит успех в конкурентной борьбе. Таковыми являются корпоративная культура и персонал компании. Успешное управление персоналом включает как компоненты, способствующие повышению эффективности управления трудовыми ресурсами, так и технологии организации совместной работы [4].

Управление персоналом стоит рассматривать как комплекс организационно-экономических, административно-управленческих, правовых методов повышения эффективности в достижении целей организации [1]. Система управления персоналом организации представляет

собой комплекс элементов, которые тесно взаимосвязаны и не могут рассматриваться отдельно без учета влияния друг на друга [23] (рис. 1.2).

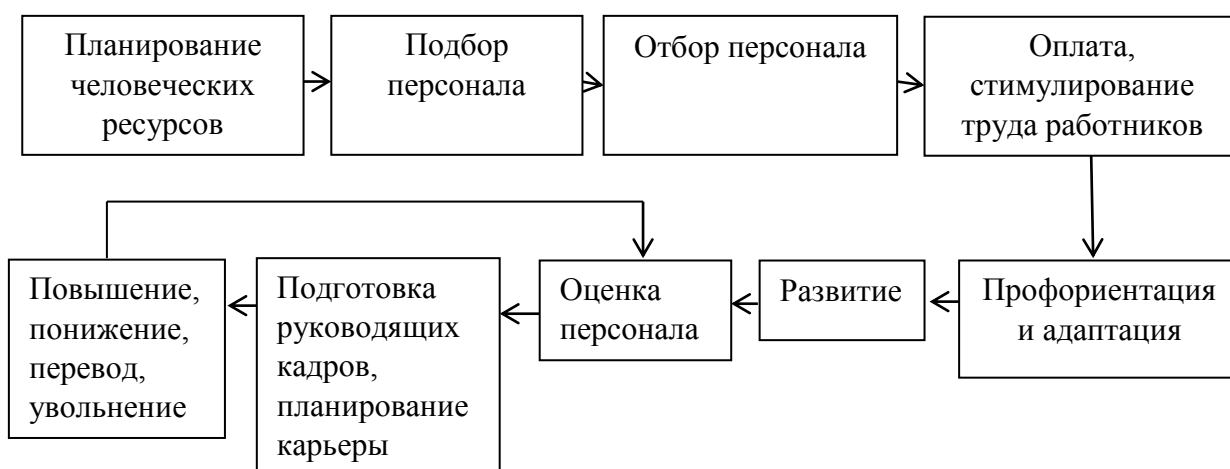


Рисунок 1.2 – Система управления персоналом организации

На рис. 1.2 показано, что адаптация персонала является неотъемлемой частью системы управления персоналом и подразумевает процесс, при котором работники приспосабливаются к трудовой деятельности и самой социальной среде [12].

Контролируемый процесс адаптации сотрудников способствует сокращению периода, в течение которого работник плохо ориентируется и испытывает трудности в своей работе. Адаптация ориентирована на новых работников и окружающую их на рабочем месте среду. Это помогает сотрудникам выработать позитивное отношение к работе и организации и мотивирует их к работе. Jaroslav Nekoranec and Lenka Nagyova считают, что программа адаптации является первой стабилизационной, а также образовательной мерой, с помощью которой организация может внести вклад в удовлетворенность нового сотрудника и повлиять на их отношение к работе [36].

Следует отметить, что большое влияние на процесс адаптации персонала имеет организационная культура. Этот термин включает в себя

целый комплекс ценностей, норм поведения, отношений и убеждений, который присущ всем работникам организации. Стабильная организационная культура компании формирует приверженность работников, что способствует созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе, повышая производительность труда и воспроизводство человеческого капитала [28].

. Типология организационных структур на основе типов управления была разработана Д.Коулом и впоследствии модифицирована Т.Ю. Базаровым и П.В. Малиновским [24]. Выделяют четыре основных типа организационных культур:

1) Органическая организационная культура. Авторитет, воля коллектива, групповые интересы являются главными ценностями в данной культуре. Общая идея, с которой согласны все члены организации, определена изначально и является целью.

2) Предпринимательская корпоративная культура. Основные ценности: максимальная прибыль, освоение сегментов рынка. Деятельность в такой организации направляется свободной инициативой.

3) Бюрократическая культура. Основные ценности: правила, воля начальства.

4) Партиципативная организационная культура. Основными ценностями в данном случае являются соблюдение интересов большинства, действие в рамках закона, демократизм. Здесь требуются сотрудники, которые могут работать в команде, ориентированы на сотрудничество, работают на результат, выполняя только свою часть работы, а не всю целиком [30].

С.Ю. Садыкова указывает, что «организационная культура является ядром, определяющим структуру организации, которое создает предпосылки формирования лояльного отношения сотрудника к ней. Она же определяет подход к процессу адаптации персонала, так как если процесс адаптации

построен правильно, то трудностей по информированию и обучению у сотрудников не возникает» [19].

Адаптация нового сотрудника в организации будет в первую очередь связана с принятием кадровой политики, культуры, иерархических связей. В зависимости от организационной культуры, способ адаптации может кардинально отличаться. Выделяют несколько типов адаптации к организационной культуре, связанных с типами организационных культур [19] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Характеристика типов организационных культур

Тип организационной культуры	Характеристика
1. Органическая культура	Характеризуется передачей норм через подражание конкретному человеку, который является носителем данных норм. Ученик подражает лидеру, стремится быть похожим на него, уподобляется ему. Людям, функционирующим в данном типе организационной культуры, обычно нужен особый эмоциональный контакт с лидером, поддержка с его стороны, а так же особая эмоциональная атмосфера сплоченной группы [9].
2. Бюрократическая культура	Авторитарный стиль управления. Характеризуется передачей норм через закреплённые в документах схемы подчинения, способы реагирования и поведения. Ученика учат работать по заданным начальником правилам, знакомят с правилами поведения и инструкциями. Такая адаптация характерна крупным предприятиям с жесткой организационной структурой. На этих предприятиях развита система линейной подчиненности и существуют определенные заданные правила поведения [32]. Основная проблема данного бюрократического типа организационной культуры заключается в том, что правила, которые закреплены в документах, практически не изменчивы и поэтому не могут быть достаточно эффективными в условиях динамичных изменений окружающего мира. Работники, которые прошли данный тип адаптации, ориентируются на упрощение ситуации, видят только одну из всевозможных альтернатив, передают ответственность за принятое решение вышестоящему руководству [13].

Продолжение таблицы 1.1

3. Предпринимательская культура	Характеризуется тем, что нормы и правила работы передаются благодаря овладению основным профессиональным инструментом. Проблема данного типа адаптации заключается в некоторой ограниченности взглядов на реальную ситуацию, ориентация на решение любых проблем уже имеющимся способом, наличие узкопрофессионального подхода. Люди стараются работать по уже знакомым им направлениям в знакомых им профессиональных группах.
4. Партиципативная культура	Для нее свойственна ранняя инициатива участников. Сотрудник работает в группе профессионалов и должен самостоятельно определяться в области деятельности и в способах ее осуществления. Как правило, в этом случае появляется профессионал, использующий в своей работе инструменты различных профессий и рассматривающий проблему комплексно. Затратность и трудоемкость являются основными проблемами реализации адаптации данного типа. При таком подходе новичок начинает работать над реализацией проекта уже в процессе обучения.

Переход сотрудника из одной организации в другую напрямую связан с принятием новой корпоративной культуры. Особенно трудно принять новый тип организационной культуры, если в предыдущей организации он кардинально отличался (в этом случае риск увольнения из этой организации очень велик) [12].

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс адаптации персонала это процесс, являющийся частью системы управления персоналом организации, при котором работники приспосабливаются к трудовой деятельности и самой социальной среде организации.

Процесс адаптации персонала зависит от ряда факторов, связанных с самой организацией (организационной культурой, стилем руководства, сферой деятельности, типом организационной структуры организации и т.д.), а также от факторов, связанных с профессиональными и психологическими особенностями самих сотрудников. Соответственно, эффективность адаптационных мероприятий будет зависеть от комплексного подхода к их разработке.

1.2 Особенности адаптационных процессов в социальной сфере

В настоящее время социальная работа в качестве профессии типа «человек – человек» является особенно актуальной и востребованной в современном обществе. Именно с ее помощью устраняются (решаются) различные проблемы между социальной системой и личностью. При этом стоит отметить, что это касается самых социально уязвимых слоев населения. Именно социальная работа предназначена для обеспечения необходимого сочетания общественных и личных интересов, так как улучшение жизни членов общества и совершенствование и развитие самого этого общества связаны очень сильно. При помощи социальной работы общество создает такие условия, в которых человек может активно участвовать в оптимизации собственной судьбы, в осознании смысла жизни. В связи с этим можно сказать, что уровень развития социальной работы в обществе отражает степень его цивилизованности [17].

В России на современном этапе сложился такой опыт практической деятельности в сфере социальной работы, который предполагает воздействие на все сферы жизнедеятельности общества: организационно-управленческие, экономические, технические, социально-психологические, так как факторы дальнейшего развития социальной работы находятся во всех этих сферах.

За последние десять лет появилось много новых форм деятельности и типов учреждений. Все это способствует совершенствованию системы социальной защиты населения в Российской Федерации. Но по-прежнему имеется ряд нерешенных проблем в процессе становления социальной работы в России. Главная проблема заключается в противоречии между большой скоростью изменения общественных процессов и, соответственно, назревающими новыми тенденциями и медленными изменениями в государственной политике, позволяющей социальной работе развиваться в соответствии с темпами мирового уровня [16].

Рассматривая нормативно-правовое обеспечение социального обслуживания граждан в Российской Федерации, стоит отметить, что основы правового регулирования в этой области определяет Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [26], вступивший в силу 1 января 2015 года, который устанавливает:

1) правовые, организационные и экономические основы социального обслуживания граждан в Российской Федерации;

2) полномочия федеральных органов государственной власти и полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере социального обслуживания граждан;

3) права и обязанности получателей социальных услуг;

4) права и обязанности поставщиков социальных услуг.

Статья 3 данного закона определяет социальное обслуживание как деятельность по предоставлению гражданам различных социальных услуг.

Социальные услуги – «действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности» [15, с. 67].

Статья 4 главы 1 Федерального закона № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» гласит о том, что социальное обслуживание должно основываться на обязательном соблюдении прав личности, уважении достоинства человека, носить гуманный характер и не должно допускать унижения чести человека.

Эта же статья закрепляет основные принципы обслуживания граждан, согласно которым должна проводиться эффективная социальная деятельность в нашей стране.

Социальная работа – это профессиональная деятельность, которую осуществляют профессионально подготовленные специалисты. Она направлена на оказание помощи человеку, семье или группе лиц, оказавшейся в трудной жизненной ситуации. Социальная работа включает в себя диагностику, проведение консультаций, уход за больными и одинокими людьми, их обслуживание, прямую натуральную и финансовую помощь, педагогическую и психологическую поддержку людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

Социальная работа имеет несколько аспектов, таких как:

- превентивная деятельность;
- предоставление индивидуальным клиентам и группам социальной помощи;
- ориентирование потенциала клиента на оказание самопомощи;
- влияние на становление и реализацию социальной политики на различных уровнях.

Социальную работу можно рассматривать как систему, которая включает в себя взаимосвязанные компоненты: субъект, содержание, управление, объект и соединяющие их в одно целое цель, средства и функции (рисунок 1.3).

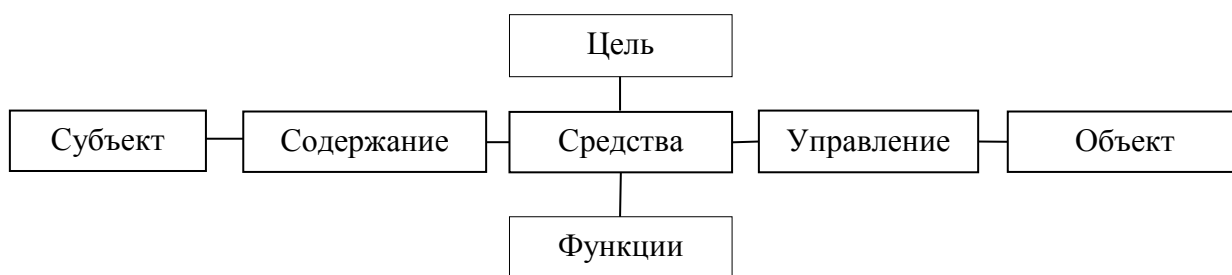


Рисунок 1.3 – Структура социальной работы

В идеале, социальная работа должна основываться на таких ценностях, как: ответственность, порядочность, честность, уважение личности,

готовность делиться знаниями и умениями и т.д. Данные ценности служат основой деятельности ее субъектов, рассматриваются в отражении отношения сотрудников к объектам своей работы. Это значит, что специалисты относятся к своей работе согласно присущим им внутренним ценностям [21].

Специалист, учитывая профессиональные ценности как инструментальные, обозначает цель, подбирает средства, разрабатывает стратегию и тактику, оценивает результат деятельности.

На качество социальной деятельности влияют как ценности корпоративной культуры организации, так и принятие инструментальных ценностей самим специалистом на личностном уровне [14].

Ориентируясь на основные профессиональные ценности, можно выделить необходимые профессиональные качества сотрудников социальной сферы. Ими являются физическое и психическое здоровье, компетентность, профессионализм [17].

Социальная работа является сложной в психическом и физическом отношении, так как специалисты постоянно сталкиваются с различными сторонами жизни людей, попавших в трудную жизненную ситуацию, такими, как: одиночество, незащищенность, жестокость, инвалидность, старость, болезнь.

Следует учитывать, что в системах соцзащиты работают преимущественно женщины. Они, в отличие от мужчин, обладают более высокой степенью восприимчивости, сопереживания, эмоциональности. Поэтому должны обладать хорошим здоровьем, чтобы качественно выполнять свои должностные обязанности.

Еще одним необходимым качеством работников является компетентность. Она предполагает, что :

- 1) уровень знаний и умений работника должен соответствовать содержанию должностных обязанностей и задач;

2) для выполнения поставленных задач работник должен обладать определенными правами и обязанностями;

3) работник должен уметь практически действовать, выполнять конкретную задачу и обеспечивать качественные результаты работы [20].

Структура компетенции сложна и включает в себя множество элементов, комбинация которых делает ее универсальным инструментом (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Элементы компетенций

Элемент компетенций	Содержание и ключевой смысл
Знания	Систематизированная теоретическая информация о конкретном виде деятельности и алгоритме ее выполнения. «Знаю что, почему и как делать».
Умения и навыки	Приобретенные в процессе выполнения деятельности способности, позволяющие осуществлять необходимый алгоритм действий. «Умею и могу делать».
Личностно-деловые качества	Набор свойств личности, позволяющий (и необходимый) использовать эффективно имеющиеся знания, умения и навыки. «Способен делать эффективно».
Мотивационные и целевые установки	Побудительные мотивы для осуществления деятельности. «Хочу и буду делать».
Опыт	Практика применения знаний, умений, навыков и личностно-деловых качеств для успешного выполнения работ и достижения целей. Дает уверенность и стабильность, позволяет выполнять работу в сложных условиях. «Делал и уверен в себе».
Потенциал	Границы расширения возможностей, способность к развитию и направление развития. «Может делать в будущем».

Компетентность соединяет в себе знания и умения с главными характеристиками должности – должностными задачами, обязанностями, правами и ответственностью.

Одним из главных факторов в деятельности управления персоналом в системах социальной защиты является высокий уровень профессионализма.

Это понятие включает в себя знания и умения, которые сотрудник всегда должен поддерживать на высоком уровне для обеспечения высокого качества работы и ее результатов [11].

Стоит учитывать, что в социальную сферу часто приходят специалисты из других сфер деятельности: бывшие инженеры, педагоги, медицинский персонал и т.д. Не всегда данному специалисту понятна специфика социальной работы, её базовые ценности. В этой ситуации необходимо включать в систему адаптации детальное изучение миссии и целей организации, основных подходов и методик, используемых в организации социальной защиты.

Существенное внимание должно уделяться и ведению документации, как одной из форм организации работы социального работника. Документация является способом, помогающим анализировать состояния клиента и его проблемы.

Социальная работа одна из видов деятельности наиболее подверженная профессиональному выгоранию. Arnold. В. Bakker and Elen Heuven определяют выгорание как специфический вид профессионального стресса, реакция среди профессионалов в сфере обслуживания человека, приводящие их в процессе профессиональной деятельности к эмоциональной усталости при взаимодействии с реципиентами [34, С. 424].

Факторы, приводящие к синдрому профессионального выгорания, представлены на рисунке 1.4.

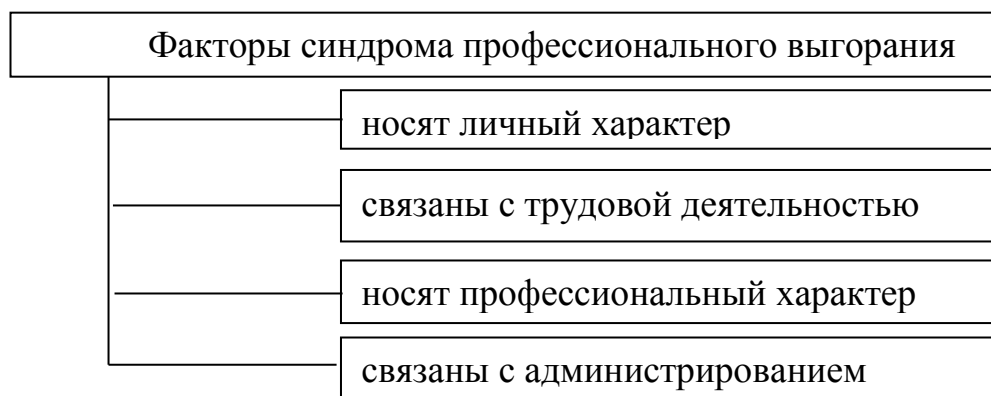


Рисунок 1.4 – Факторы, способствующие эмоциональному выгоранию специалистов социальной сферы [5]

Синдром профессионального выгорания проявляется как синдром хронической усталости, негативные эмоциональные реакции по отношению к клиенту (раздражение, брезгливость, гнев и т.д.), формализация общения, снижение общей продуктивности, снижение профессиональной самооценки, сомнения в необходимости и полезности своей профессии, ощущение бессмысленности своего труда, тенденция к избеганию и снятию с себя ответственности и т.д. [29].

Такие изменения в поведении специалиста по отношению к своей работе негативно сказываются и на профессиональной деятельности, и на коллективе, в котором он работает. Данные симптомы могут появиться достаточно рано, даже в самом начале работы в организации, поэтому одной из функций системы адаптации является обеспечение работника достаточной эмоциональной, информационной, профессиональной поддержкой. Инструментами такой поддержки могут быть: система обучения на рабочем месте, прикрепление наставника, возможность повышения квалификации, методическое сопровождение и др. [6]. Отметим, что качество проведения адаптационных мероприятий для сотрудников социальной сферы существенно сказывается на продуктивности их деятельности не только в настоящее время, но и с учетом будущего.

Выводы по 1 разделу.

Адаптация персонала является процессом, при котором работники приспособляются к трудовой деятельности и самой социальной среде организации. Адаптация персонала является частью системы управления персоналом организации и, соответственно, занимает в ней важное место.

Процесс адаптации персонала зависит от ряда факторов, связанных как с самой организацией (организационная культура, стиль руководства, сфера деятельности, тип организационной структуры организации и т.д.), так и с профессиональными и психологическими особенностями самих сотрудников (их отношения, восприятия и ценности, совпадающие или идущие вразрез с

ценностями, декларируемыми в организации). В связи с этим, можно сделать вывод, что эффективность адаптационных мероприятий зависит от комплексного подхода к их разработке.

Социальная сфера имеет свою специфику деятельности, влияющую на особенности адаптационных процессов в организациях этой сферы деятельности. Профессиональная деятельность работника социальной сферы предполагают широкий круг наличия компетенций, начиная со знакомства со сферой правовых вопросов по организации системы социального обеспечения, владения методами социологии, знаниями экономики, и заканчивая конкретными приемами прикладной психологии по работе с людьми, нередко в стрессовых ситуациях.

Несмотря на разнообразие сфер специализации в социальной сфере (с учетом разных категорий клиентов, стилей работы, различных теоретических и практических подходов), во всех областях социальной работы определились общие особенности (направленность на оказание помощи и поддержки различным группам населения, решение вопросов создания нормальных условий жизнедеятельности, осуществление позитивной социализации различных групп и слоев, отдельных личностей, их социальная защита и поддержка). Это позволяет считать данный род деятельности единой профессией, требующей от персонала определенных квалификационных, профессиональных и личностных характеристик. Разработка программ адаптации для организаций социальной сферы должна учитывать специфику этой деятельности и уделять особое внимание психологической и информационной поддержке работника.

2 Анализ управления системой адаптации персонала в ГБУ «Центр Семьи»

2.1 Характеристика деятельности ГБУ «Центр Семьи»

Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Центр социальной помощи семье и детям Красногвардейского района Санкт-Петербурга» было создано в 2007 году для работы с семьями, находящимися в трудной жизненной ситуации и социально опасном положении.

Сокращенное название – ГБУ «Центр Семьи».

Отделения учреждения располагаются по пяти адресам: г. Санкт-Петербург, ул. Б. Пороховская, д. 22; ул. Осипенко, д. 10, корп. 1; пр. Новочеркасский д. 59, корп. 2; пр. Энтузиастов, д. 37/12; пр. Энтузиастов, д. 35.

Работа учреждения проводится в соответствии с Федеральным законом 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» [27], Федеральным законом 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [26] и Уставом Учреждения.

Учредитель Центра – Санкт-Петербург в лице Комитета по управлению городским имуществом. Центр находится в ведении Администрации Красногвардейского района Санкт-Петербурга. Учреждение действует на основании Устава, утверждаемого учредителем и зарегистрированного в органах юстиции в установленном порядке.

Учреждение является юридическим лицом, имеет закрепленное за ним имущество, свои банковские счета, печать установленного образца, штампы и бланки со своим наименованием. Учреждение владеет, пользуется и распоряжается имуществом, закрепленным за ним на праве оперативного управления, в соответствии с назначением этого имущества, своими уставными целями и не может сдавать его в аренду или отдавать под залог.

Контроль над деятельностью учреждения осуществляется учредителем, Комитетом по труду и социальной защите населения Санкт-Петербурга, а также органами здравоохранения, Госсанэпиднадзора, финансов, налоговой службы в пределах их компетенции.

Основным видом деятельности учреждения является предоставление социальных услуг (без обеспечения проживания престарелым и инвалидам). В соответствии с Уставом учреждения, оно реализует следующие направления и виды деятельности:

- предоставление семьям и детям, нуждающимся в социальной поддержке и помощи со стороны государства, социальных слуг;
- проведение мероприятий, направленных на профилактику безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, защите их прав;
- осуществление социальной реабилитации несовершеннолетних, оказавшихся в трудной жизненной ситуации;
- предоставление помощи женщинам, оказавшимся в кризисной ситуации;
- разработка и реализация районных программ, направленных на социальную поддержку различных сфер жизнедеятельности семьи, повышение правовой культуры семьи, профилактику семейного неблагополучия, укрепления социальных устоев семьи;
- оказание консультативной, организационно-методической помощи населению и организациям;
- проведение научно-исследовательских и методических разработок по вопросам социального обслуживания семьи и детей;
- взаимодействие с государственными и негосударственными органами, организациями по вопросам оказания социальной помощи семье и детям;
- учет и анализ уровня социального обслуживания семей с детьми в районе.

Организационная структура управления ГБУ «Центр Семьи» построена по линейно-функциональному типу (Приложение А). Такой вид организационной структуры является наиболее распространенным. Организационная культура носит бюрократический характер. Наблюдается достаточно четкая система взаимных связей функций и подразделений и ясно выраженная ответственность.

В учреждении для осуществления деятельности по социальному обслуживанию населения созданы следующие структурные подразделения (отделения) (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Структурные подразделения ГБУ «Центр Семьи»

Подразделение	Выполняемые функции
Отделения социально-психологической помощи (Малая Охта, Большая Охта, Новая Охта, Ржевка, Полуостров)	Консультации по вопросам социального обслуживания населения. Предоставление помощи в решении проблем, с которыми сталкиваются взрослые в процессе воспитания и взаимодействия со своими детьми. Проведение индивидуального, семейного и группового психологического консультирования. Содействие в получении среднего и/или профессионального образования, в трудоустройстве несовершеннолетних, в организации их досуга. Проведение для детей групповых занятий с целью развития коммуникативных навыков.
Отделение социально-правовой помощи	Предоставляет социальные услуги семьям, усыновившим приемных детей; детям – сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, и находящимся в трудной жизненной ситуации.
Отделение дневного пребывания для несовершеннолетних «Охта»	Специалисты отделения работают с реабилитационной группой детей 7-12 лет, оказавшихся в трудной ситуации или социально опасном положении. Для каждого ребенка разрабатывается индивидуальная программа реабилитации, рассчитанная на 6 месяцев.
Отделение помощи женщинам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации «Охта».	Отделение предоставляет социальную, психологическую и юридическую помощь женщинам, несовершеннолетним матерям с младенцами и несовершеннолетним беременным, находящимся в трудной жизненной ситуации.
Отделение социально-психологической помощи	Специалисты проводят индивидуальные и семейные психологические консультации; групповые занятия для родителей с детьми по развитию детско-родительских отношений.

Продолжение таблицы 2.1

Организационно-методическое отделение	Целями деятельности отделения являются: методическое сопровождение подразделений учреждения; организация деятельности по управлению качеством предоставления социальных услуг гражданам в соответствии с действующим законодательством; осуществление рекламной деятельности, в т.ч. разработка буклетов, материалов и статей для размещения в СМИ, на сайте учреждения.
---------------------------------------	--

Структурные подразделения учреждения создаются, реорганизовываются и ликвидируются решением директора по согласованию с исполнительным органом государственной власти.

На 1 января 2018 года штат составляет 133 единицы. Из них: основной персонал – 111 единиц, вспомогательный персонал (АХА + заведующий ОМО + социолог) 22 единицы. Фактически же работает 112 человек (Приложение Б).

Финансово-экономическое состояние бюджетного учреждения зависит от различных факторов. Некоммерческий характер его деятельности предполагает, в первую очередь, расходование ресурсов, исходя из объема выделенных средств, а не из фактической потребности.

Базой для любого экономического анализа является отчетность учреждения. Основными источниками информации для анализа экономической и финансовой деятельности государственного учреждения служит баланс организации (форма 0503730), а также отчет о финансовых результатах деятельности (форма 0503721).

Основными показателями, характеризующими деятельность бюджетного учреждения, являются:

- объем бюджетного финансирования;
- объем реализации услуг;
- расходы по бюджету;
- расходы за счет внебюджетных источников;
- доходы от оказания платных услуг;

- прибыль или убыток от оказания платных услуг.

В результате анализа отчетности учреждения выявлено, что валюта баланса учреждения увеличилась в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 94378363,2 рубля (68%) и в 2017 году в сравнении с 2016 годом на 29721181,4 рубля (13%) (рисунок 2.1).

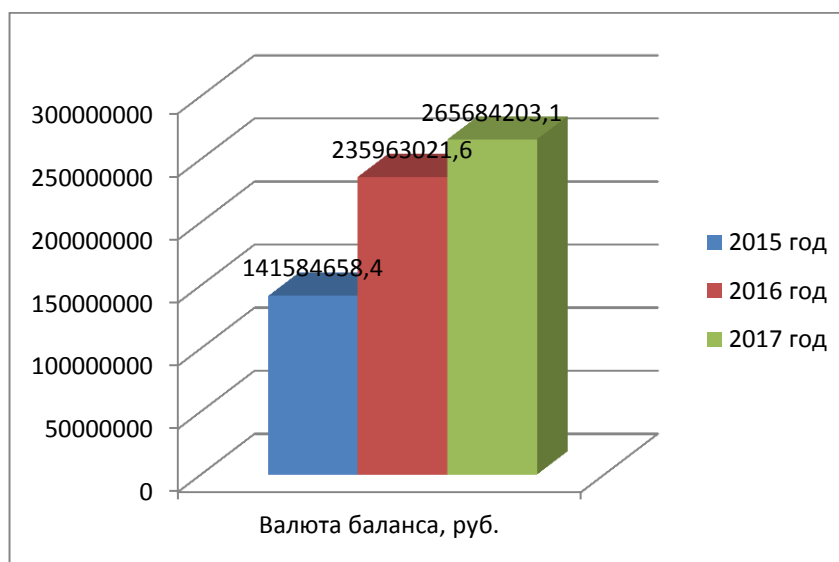


Рисунок 2.1 – Изменение валюты баланса ГБУ «Центр Семьи» за 2015-2017 года

Рост величины валюты баланса оценивается положительно и говорит о росте «производственных» возможностей учреждения. Значительное увеличение активов наблюдалось в 2016 году, и было связано с увеличением денежных средств учреждения. Увеличение валюты баланса учреждения также свидетельствует об отсутствии нарушений финансовой дисциплины. Деятельность учреждения не является ни прибыльной и ни убыточной. Это обусловлено основной целью деятельности ГБУ «Центр Семьи» – предоставление социальных услуг населению.

В Приложении В представлены данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах деятельности ГБУ «Центр Семьи» за 2015-2017 года, сгруппированные по основным крупным статьям. Они позволяют

дать общую оценку имущественного и финансового состояния учреждения и увидеть его финансовые результаты. В активе баланса отображается имущество предприятия, в пассиве – структура источников средств. Все доходы и расходы предприятия за отчетный период отображены в отчете о финансовых результатах (Приложение В).

2.2 Анализ системы управления персоналом и адаптации сотрудников к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи»

Управление персоналом в ГБУ «Центр Семьи» осуществляется в соответствии с кадровой политикой учреждения.

Привлечение и подбор персонала включает в себя последовательные шаги:

1) Объявления о найме подаются на сайтах spb.superjob.ru, spb.rabota.ru, так же вывешиваются на доске объявлений учреждения и его сайте.

2) Резюме соискателей рассматривают специалист по кадрам и руководитель подразделения.

3) Соискатели, удовлетворяющие критериям поиска, приглашаются на собеседование с руководителем подразделения.

4) Финалисты приглашаются на собеседование с директором и непосредственным руководителем.

5) После принятия решения о приёме на работу соискатель приглашается в отдел кадров для заключения трудового договора и оформления документов.

6) Новому сотруднику назначается испытательный срок – 3 месяца для специалистов и руководителей подразделений, 6 месяцев для заместителей директора и главного бухгалтера.

От того, насколько учреждение обеспечено трудовыми ресурсами и насколько они эффективны, зависят объем и своевременность выполнения работ, качество предоставления услуг.

Уровень развития трудового потенциала учреждения характеризуется количественными и качественными показателями, представленными в таблицах 2.2 – 2.6.

Таблица 2.2 – Численность персонала в ГБУ «Центр Семьи» в 2015-2017 гг

	2015 год	2016 год	2017 год
Штат, ед.	118	118	133
Фактически работает, чел	98	102	112

Таблица 2.3 – Число принятых и уволенных сотрудников за 2015-2017 гг

Показатель	Количество, человек		
	2015 год	2016 год	2017 год
Принято на работу всего, в т.ч:	24	31	42
молодых специалистов	3	4	7
Уволено всего, в т.ч:	15	27	32
Молодых специалистов	2	3	4

Укомплектованность штата учреждения составила в 2015 году 83%, в 2016 году 86%, в 2017 году 84%.

Коэффициент текучести кадров в учреждении составляет: в 2015 году – 12%, в 2016 году – 20%, в 2017 году - 24%. За два года текучесть возросла в два раза (от нормальной до средней). Графически она представлена на рисунке 2.2.

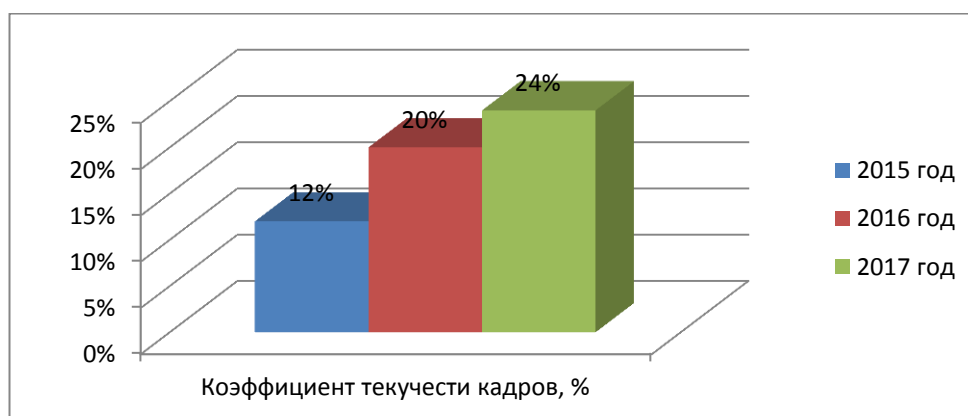


Рисунок 2.2 – Текучесть кадров за 2015-2017 гг., %

Формула расчета коэффициента текучести кадров (2.1):

$$КТК = \left(УСЖ + УИР \right) \times \frac{100}{СЧ}, \quad (2.1)$$

где: КТК – коэффициент текучести кадров, %;

УСЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников, чел.;

УИР – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.), чел.;

СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета, чел.

Распределение сотрудников учреждения по возрастному и половому признакам представлено в таблице 2.4 и таблице 2.5 соответственно.

Таблица 2.4 – Возрастная структура персонала

Возраст	Количество, человек		
	2015 год	2016 год	2017 год
До 30 лет	20	24	31
30-45 лет	46	47	43
45-65 лет	32	31	38
Всего:	98	102	112

Анализ возрастной структуры персонала показал, что в учреждении преимущественно работают сотрудники в возрасте от 30 до 45 лет. Однако сотрудников до 30 лет, как и сотрудников старше 45 лет также более 25%.

Таблица 2.5 – Разделение персонала по половому признаку

Пол	Количество, чел.		
	2015 год	2016 год	2017 год
Женский	79	84	88
Мужской	19	18	24
Всего:	98	102	112

По информации, представленной в таблицах 2.4 и 2.5, можно сделать вывод, что в учреждении работают преимущественно женщины (80%) в возрасте от 30 до 45 лет (44%). Удельный вес молодых сотрудников (до 30 лет) составляет всего 24%. В коллективе работает лишь 20 % мужчин.

Практически все сотрудники учреждения имеют высшее образование, из них 48% высшее педагогическое; 52% сотрудников с профильным образованием (таблица 2.6); 72% сотрудников имеет стаж работы в учреждении более года, из 42 принятых сотрудников за 2017 год 11 человек уволились.

Таблица 2.6 – Структура персонала по уровню образования

Образование	Количество, чел.		
	2015 год	2016 год	2017 год
Высшее	96	100	111
Неполное высшее/среднее специальное	2	2	1
Всего:	98	102	112

В настоящее время аттестация на вторую, первую и высшую квалификационные категории проводится только для педагогических кадров, т.к. процедура аттестации специалистов по социальной работе, психологов, руководителей подразделений и других специалистов социальной сферы находится в стадии разработки.

За 2017 год обучение прошли 30% специалистов. Обучение руководителей подразделений не проводилось. Оценка эффективности обучения отсутствует.

Оплата труда в учреждении производится на основании Положения по оплате труда, которое разработано в соответствии с Законом Санкт – Петербурга от 05.10.2005 года № 531 – 74 «Об оплате труда работников государственных учреждений, финансируемых за счет средств Санкт – Петербурга», Постановлением Правительства Санкт – Петербурга от

01.11.2005 года № 1679 «О системе оплаты труда работников государственных учреждений социальной защиты населения, финансируемых за счет средств бюджета Санкт – Петербурга».

Для расчета должностного оклада предусмотрен базовый оклад. Он зависит от базовой единицы, установленной в порядке, предусмотренной Законом Санкт – Петербурга (в 2018 году базовая единица составляет 11138 рублей) и базового коэффициента, определяемого Законом Санкт – Петербурга в соответствии с имеющимся образованием.

Коэффициент уровня образования устанавливается работникам в зависимости от наличия диплома государственного образца (бакалавр, дипломированный специалист, магистр).

Система оплаты труда предусматривает так же повышающие коэффициенты к базовому окладу. Такие, как: коэффициент стажа работы; коэффициент специфики работы; коэффициент квалификации; коэффициент масштаба управления; коэффициент уровня управления.

Учреждение относится ко второму типу, для которого установлен конкретный размер коэффициента специфики работы (K_2) – 0,25.

Размер должностного оклада определяется в соответствии с Постановлением Правительства Санкт–Петербурга.

Базовый оклад исчисляется по формуле 2.2:

$$BO = KO \times Бед, \quad (2.2)$$

где: БО – базовый оклад, руб.;

КО – коэффициент уровня образования, ед.;

Бед – размер базовой единицы, руб.

Должностной оклад руководителя учреждения рассчитывается по формуле 2.3:

$$ДОрук = БО + БО \times К2 + БО \times К3 + БО \times К4 + БО \times К5, \quad (2.3)$$

где: ДОрук – должностной оклад руководителя, руб.;

БО – размер базового оклада, руб.;

К2 – коэффициент спецификации, ед.;

К3 – коэффициент квалификации, ед.;

К4 – коэффициент масштаба управления ед.;

К5 – коэффициент уровня управления ед.

Должностной оклад специалиста учреждения рассчитывается по формуле 2.4:

$$ДОсп = БО + БО \times К1 + БО \times К2 + БО \times К3, \quad (2.4)$$

где: ДОсп – должностной оклад специалиста, руб.;

БО – размер базового оклада, руб.;

К₁ – коэффициент стажа, ед.;

К2 – коэффициент спецификации, ед.;

К3 – коэффициент квалификации, ед.

Например: оклад специалиста со стажем 20 лет и высшей квалификационной категорией (БО=11138×1,5=16707руб) составит:

$$16707 + 16707 \times 0,4 + 16707 \times 0,25 + 16707 \times 0,3 = 32578,35 \text{ рублей}$$

Среднегодовая заработная плата в учреждении отражена на рисунке 2.3.

Из рисунка 2.3 видно, что в 2016 году, по сравнению с 2015 годом, средняя заработная плата увеличилась на 2820,50 руб. (на 7%); в 2017 году, по сравнению с 2016 годом, на 10868,10 руб. (на 28%). Это связано с

увеличением размера базовой единицы (в 2015 году она составляла 8432 рубля, в 2016 году 9174 рубля, в 2017 году 10547 рублей).

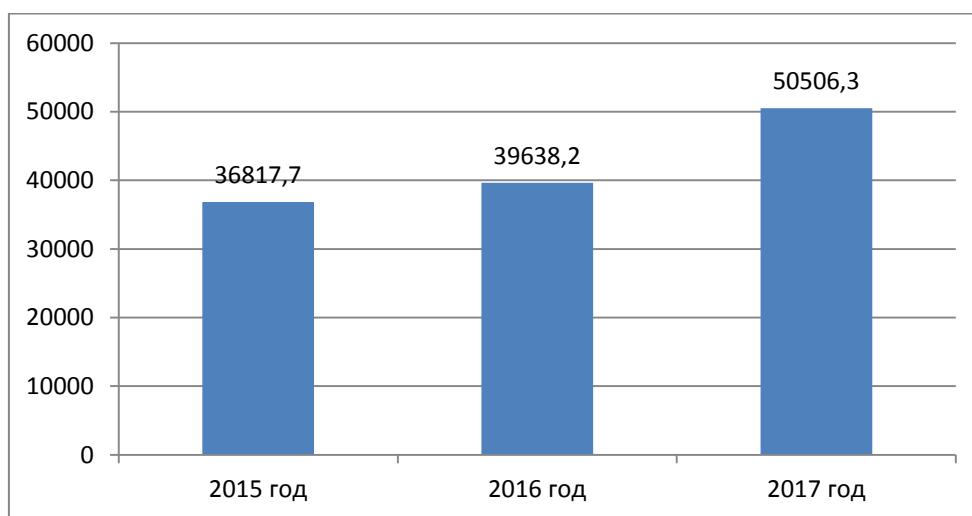


Рисунок 2.3 – Среднегодовая заработная плата в учреждении в 2015-2017 годах

Система мотивации и стимулирования персонала в ГБУ «Центр Семьи» заключается в премировании и ежегодном награждении сотрудников грамотами ко Дню социального работника.

Премирование работников учреждения производится за качественное и своевременное выполнение планов, заданий, мероприятий, а так же за добросовестное выполнение служебных обязанностей. Основными показателями для выплаты премии являются:

- результаты работы центра и его структурных подразделений;
- высокое качество выполненных работ;
- оперативное и качественное выполнение заданий руководства;
- организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж учреждения в глазах населения и общественности;
- наличие отзывов населения и общественности;
- применение в работе современных форм и методов работы;
- обязательное соблюдение трудовой дисциплины.

Решение о премировании принимает директор на основании представления заместителя директора или заведующих отделениями. Частота премирования около 2-х раз в год.

Анализ системы адаптации персонала ГБУ «Центр Семьи» показал, что в учреждении отсутствуют необходимые регламентирующие документы, которые должны лежать в основе этого процесса; у руководителей подразделений нет четких обязанностей по адаптации новых сотрудников. У новичков практически отсутствует возможность быстрого приспособления к новым условиям труда, полноценное понимание функций трудового процесса.

В учреждении отсутствует кадровый резерв; нет ротации кадров, занимающих руководящие позиции; происходит старение персонала. Увольнение ключевых сотрудников влечет за собой значительные расходы, связанные с поиском и наймом новых сотрудников, их адаптацией, снижением производительности и мотивации.

Заведующие отделениями являются самой «дорогой», но при этом самой важной группой персонала, от работы которой зависит успех ГБУ «Центр Семьи». Это обуславливает необходимость взвешенного системного подхода к процессу управления резервом для обеспечения качественного планирования, мотивации, хорошей организованности для всех его участников.

Кадровый резерв формируется для осуществления целенаправленной и непрерывной подготовки руководителей, составляющих ядро организации. Он предусматривает обеспечение надежной преемственности при замещении руководящих должностей структурных подразделений учреждения, минимальный риск назначения на должность работника, не соответствующего предъявляемым к нему требованиям должности.

Целью работы с кадровым резервом является снижение производственных, экономических и социальных показателей работы

подразделения, обусловленное уходом предыдущего руководителя, а также минимизация периода адаптации резервиста при назначении на руководящую должность.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения подготовленными руководителями, готовыми в случае необходимости возглавить не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям.

При анализе системы управления персоналом ГБУ «Центр Семьи» было выявлено, что в учреждении нет разработанной системы развития деловой карьеры сотрудников, не разрабатываются планы карьеры. Все это влечет за собой проблему удержания новых сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что система адаптации в ГБУ «Центр Семьи» неэффективна и требует дальнейшего развития и совершенствования.

В таблице 2.7 приведена матрица SWOT-анализа системы управления персоналом, которая позволяет увидеть всю необходимость по внедрению мероприятий по адаптации новых сотрудников в ГБУ «Центр Семьи».

Таблица 2.7 - SWOT-анализ системы управления персоналом

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Востребованность на рынке труда профессии социальный работник даже в кризисных условиях, так как без социальной работы не возможно полноценное развитие современного общества. 2. Возможность бесплатно повышать свою квалификацию и получить специальное образование. 3. Развитая система стимулирования работников (премирование и награждения).	1. Высокая текучесть кадров, особенно среди молодых специалистов. 2. Отсутствие разработанной системы развития деловой карьеры сотрудников, планов карьеры 3. Отсутствие школы наставничества для организованной передачи опыта от более опытных сотрудников молодым специалистам. 4. Старение персонала. 5. Слабая корпоративная культура.

Продолжение таблицы 2.7

Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Если не изменится система управления персоналом, то коэффициент кадровой текучести повысится; 2. Невыполнение плана и социальных показателей по предоставлению услуг населению; 3. Ухудшение имиджа учреждения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение профессионального уровня специалистов; их мотивации. 2. Разработка мероприятий по повышению эффективности адаптации приведет к снижению текучести кадров; 3. Сокращение расходов учреждения на подбор и замену персонала за счет создания банка резервистов и сокращения текучести кадров. 4. Увеличение производительность труда, снижение себестоимости за счет сокращения срока вработываемости, снижения потерь на начальном этапе работы и экономии средств фонда заработной платы. 5. Улучшение социально-психологического климата в коллективе снижения личностной тревожности сотрудников, осознания значимости для организации своих личностных и профессиональных качеств.

С целью исследования эффективности существующей системы адаптации и выявления потребностей персонала в ее совершенствовании на базе учреждения был проведен анкетированный опрос. Для этого была разработана анкета для новых сотрудников, стаж работы которых не превышает 5 месяцев (Приложение Г).

Анкетирование проводилось анонимно, в опросе участвовало 20 новых сотрудников. Им были выданы анкеты с инструкцией по их заполнению.

Результаты исследования представлены в работе далее.

Первый вопрос позволил выявить, какое количество времени понадобилось сотрудникам для адаптации в ГБУ «Центр Семьи» (рисунок 2.4).

Субъективная оценка продолжительности процесса освоения на новом рабочем месте показала, что абсолютное большинство (65% опрошенных)

освоились за 1 месяц, 20% сотрудников освоились за 2 месяца, а 15% затратили на освоение на новом рабочем месте более 3 месяцев.

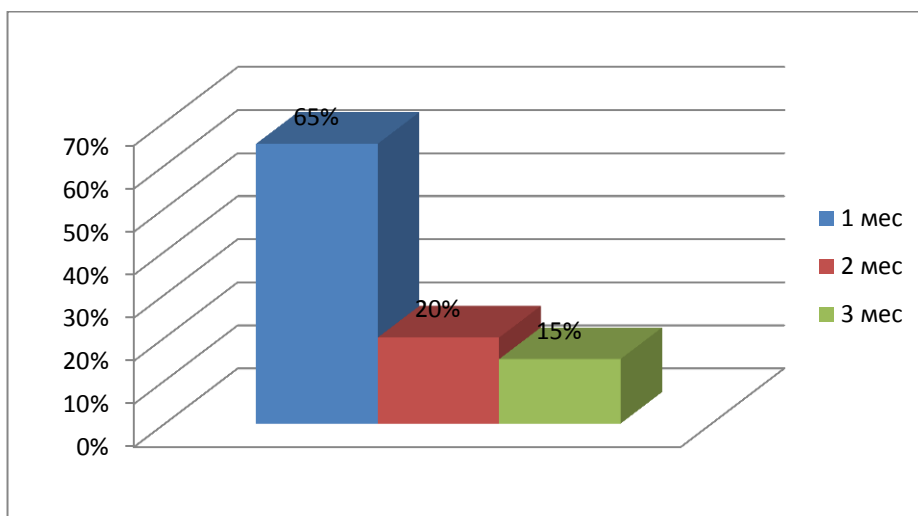


Рисунок 2.4 – Субъективная оценка продолжительности процесса освоения на новом рабочем месте сотрудников ГБУ «Центр Семьи»

Второй вопрос позволил выявить факторы, которые затрудняли адаптацию сотрудников (рисунок 2.5).

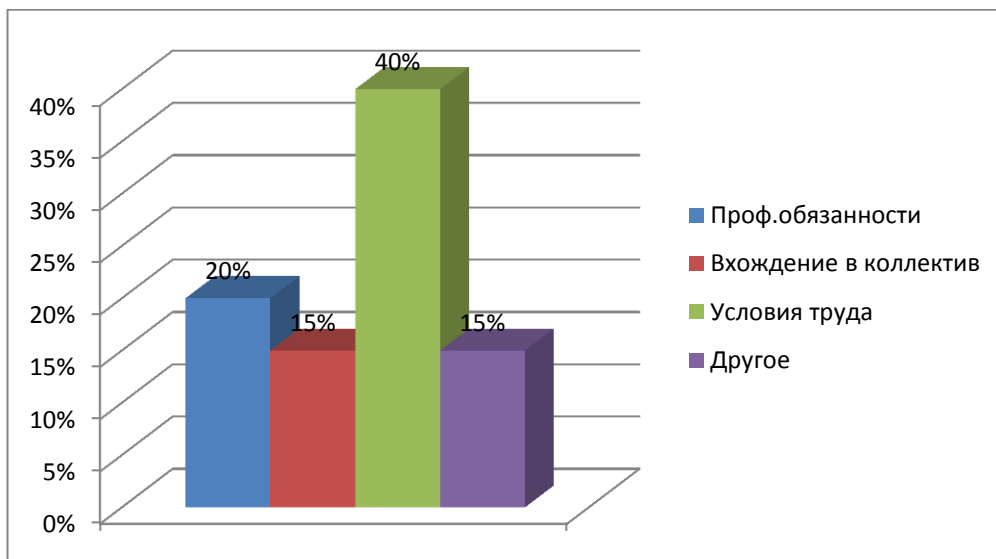


Рисунок 2.5 – Ответы на вопрос «Что стало самым сложным в период адаптации сотрудников ГБУ «Центр Семьи»?»

Как видно из рисунка 2.5, наибольшие трудности в процессе адаптации к новому рабочему месту в рассматриваемом учреждении вызвали условия труда. На этот фактор указали 40% опрошенных. Также сложными оказались освоение выполнения профессиональных обязанностей (20% опрошенных). И по 15% ответов распределились на ответы «вхождение в коллектив» и «другое». Среди предложенных вариантов ответов в рамках ответа «другое» были указаны: психологические проблемы, негативный предыдущий опыт, непривычность сферы деятельности и т.п.

Исследуя третий вопрос о том, кто наиболее ощутимо помогал в процессе адаптации на новом рабочем месте, были получены ответы, представленные на рисунке 2.6.

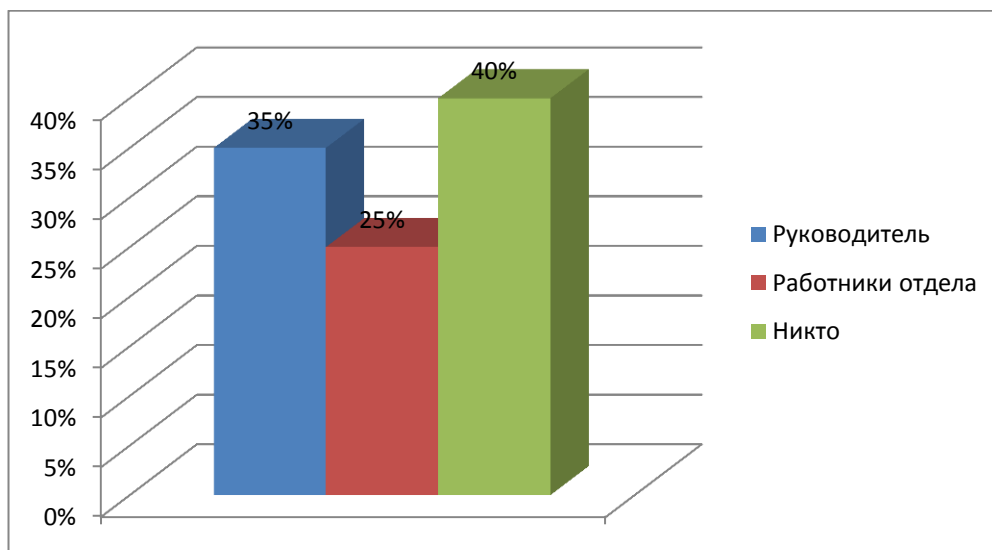


Рисунок 2.6 – Ответы на вопрос «Кто помогает в процессе адаптации в ГБУ «Центр Семьи»?»

Как видно из ответов сотрудников, которые работают не более 5 месяцев в данной организации, что 40% опрошенных никто не помогал в процессе адаптации, и они справлялись сами. Наиболее ощутимую

поддержку новым сотрудникам оказали непосредственный руководитель – в 35 % случаев, и работники отдела – в 25% случаев.

Исследование благоприятных факторов адаптации в ГБУ «Центр Семьи» отражено на рисунке 2.7

Согласно результатам опроса, более благоприятным фактором сотрудники считают отношения в коллективе (45 %), помощь руководителей и коллег оценили 20 % опрошенных, организация рабочего места устраивает лишь 15% сотрудников, а среди ответов «другое» встречались ответы про внутренние положения организации, устав и должностные инструкции.

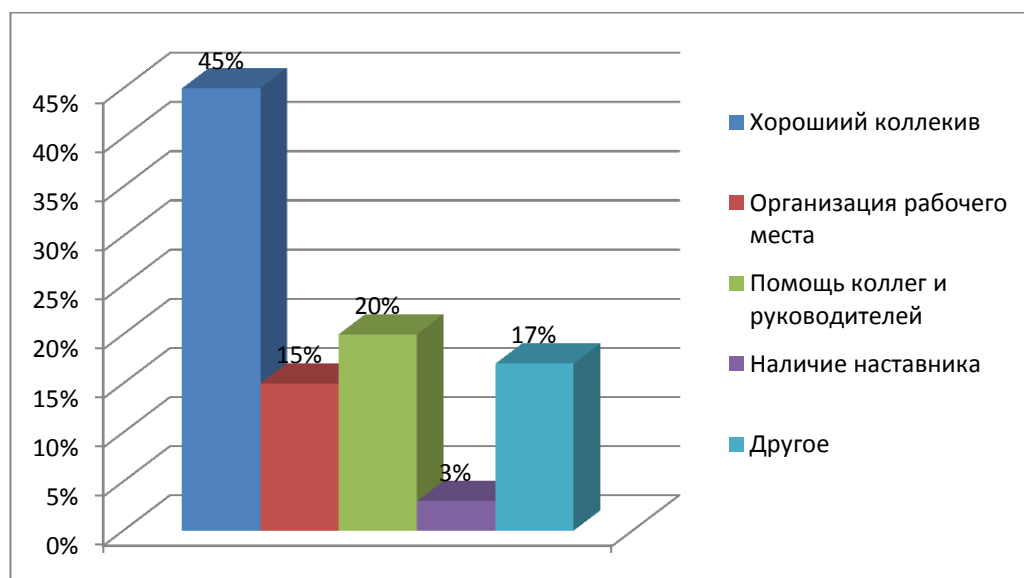


Рисунок 2.7 – Благоприятные факторы адаптации в ГБУ «Центр Семьи»

Препятствием успешному включению в работу назвали:

- а) недостаточное количество информации об учреждении – 15%;
- б) недостаточно организованное рабочее место – 25%;
- в) напряжённая обстановка – 10%;
- г) отсутствие четко прописанных должностных обязанностей – 25%;
- д) низкая заработная плата – 45%;
- е) неудобный график работы – 10%;
- ж) недостаточная помощь непосредственного руководителя – 10%;

- з) недостаточная помощь коллег – 0%;
- и) конфликты внутри коллектива – 15%.

При субъективной оценке факторов, повышающих эффективность процесса адаптации, опрашиваемые ответили таким образом:

- корпоративные праздники и мероприятия определили как значимые в процессе адаптации 30%, скорее значимые – 30%, не значимые и малозначимые – 35%, проигнорировали данный фактор – 5%.

- назначение при приёме на работу куратора отметили как значимый фактор – 20%, малозначимый или не значимый – 70%, проигнорировали данный фактор – 10%.

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов как значимый фактор не рассматривает никто из опрошенных, как скорее значимый – 15%, как малозначимый или незначимый – 60%, проигнорировали данный фактор – 25%.

Поручение ответственных заданий посчитали значимым фактором – 45%, малозначимым и не значимым – 40%, проигнорировали данный фактор – 15%.

Внимательное отношение непосредственного руководителя как значимый фактор назвали – 85%, малозначимый или не значимый – 5%, проигнорировали данный фактор – 10% .

Уровень удовлетворённости новых сотрудников по разным факторам распределился следующим образом (рисунок 2.8).

Средний показатель общей удовлетворённости составил 3,2 (границы изменения параметра от +17 (совершенно удовлетворён) до – 17 (совершенно не удовлетворён)).

Уровень удовлетворённости выше среднего показали 40% опрашиваемых.

Уровень удовлетворённости ниже среднего показали 60%.

Один участник опроса продемонстрировал наиболее высокий уровень удовлетворённости 16,5 баллов.

Самый низкий уровень удовлетворённости – 9 баллов.

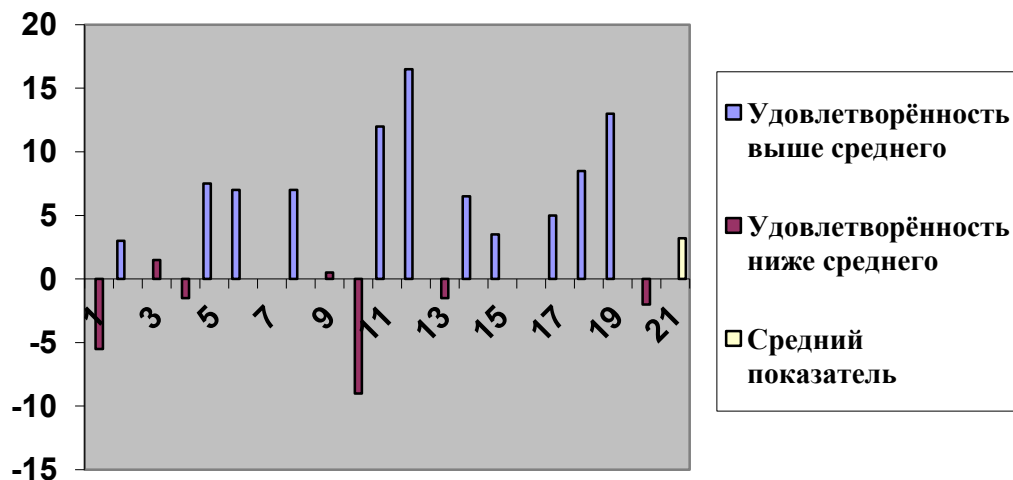


Рисунок 2.8 – Диаграмма общей удовлетворенности сотрудников

Анализ исследования удовлетворённости по 13 факторам отражён в таблице 2.7.

- 1 – абсолютно удовлетворён;
- 2 – удовлетворён;
- 3 - затрудняюсь ответить;
- 4 – не удовлетворен;
- 5 – абсолютно не удовлетворён.

Таблица 2.7 – Результаты анализа удовлетворенности сотрудников, в процентах

Наименование фактора	1	2	3	4	5
1. Содержание работы	20%	35%	15%	25%	5%
2. Занимаемая должность	30%	50%	10%	5%	5%
3. Возможность должностного роста	15%	15%	45%	10%	15%
4. Возможность повышения квалификации	30%	15%	15%	20%	20%
5. Информированность о состоянии дел в учреждении	20%	20%	25%	20%	15%

Продолжение таблицы 2.7

6. Организация бытовых условий	30%	30%	15%	15%	10%
7. Организация рабочего процесса	20%	35%	10%	15%	10%
8. График работы	30%	40%	20%	0%	10%
9. Оплата труда	0%	15%	5%	40%	40%
10. Льготы	5%	20%	15%	40%	20%
11. Помощь непосредственного руководителя	20%	40%	15%	15%	10%
12. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	30%	40%	15%	10%	5%
13. Взаимоотношения с коллегами	35%	50%	10%	5%	0%

Результаты анализа удовлетворенности новых сотрудников факторами, повышающими эффективность процесса адаптации, показывают, что наибольшую удовлетворённость вызывают такие факторы, как занимаемая должность, соответствие работы специальности, организация бытовых условий, график работы.

Неудовлетворенность вызывают такие факторы, как оплата труда, возможность повышения квалификации, информированность о состоянии дел в учреждении, льготы.

Исходя из того, что практически половина опрошенных сотрудников (45%) называют фактором, препятствующим успешной адаптации в ГБУ «Центр Семьи» низкую заработную плату, вероятно, при поступлении на работу сотрудники были не достаточно осведомлены о системе оплаты труда в учреждении.

40% участников опроса продемонстрировали слабую осведомленность о делах организации и коллектива в целом и нуждаются в дополнительной информации по этому вопросу.

Практически половина опрошиваемых не обладает информацией о возможностях повышения квалификации и перспектив должностного продвижения.

В целом около 60% опрошиваемых положительно отзываются о психологическом климате в своём подразделении, удовлетворены поддержкой руководителя и отношениями с ним.

Выводы по 2 разделу.

Анализ хозяйственной деятельности ГБУ «Центр Семьи» показал, что данная организация занимается предоставлением социальных услуг населению, т.е. ее деятельность носит некоммерческий характер. Организационная структура построена по линейно-функциональному типу, в организации имеются должностные инструкции для всех должностей. Однако в данной организации у руководителей подразделений нет четких обязанностей по адаптации новых сотрудников. В учреждении отсутствует кадровый резерв; нет ротации кадров; происходит старение персонала.

В учреждении наблюдается значительный рост текучести кадров (в 2015 году она составляла 12%, а в 2017 году 24%). При этом более половины молодых специалистов увольняются, не отработав в учреждении и 1 года (рисунок 2.9). Это указывает на низкую удовлетворённость труда и недостаточную мотивацию этой категории персонала.

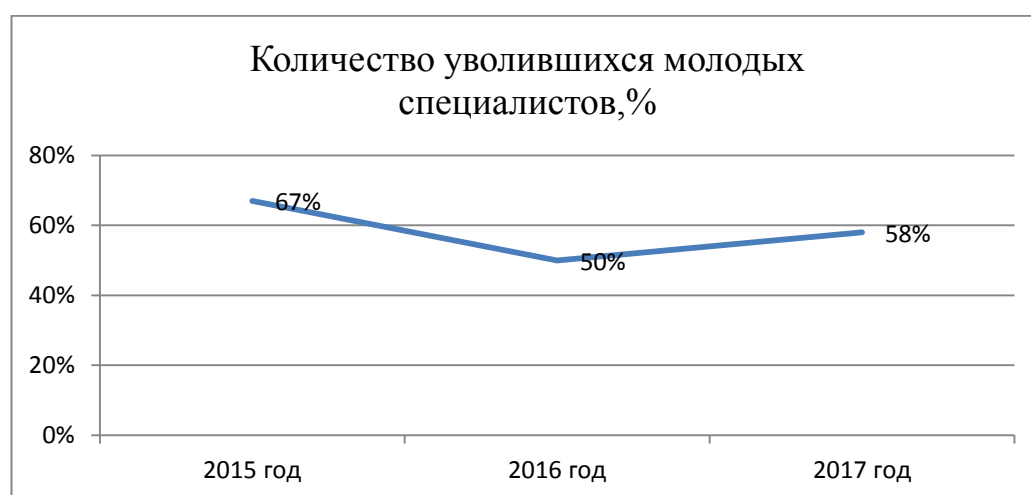


Рисунок 2.9 – Количество молодых специалистов, уволившихся в первый год работы в ГБУ «Центр Семьи», %

С целью исследования системы адаптации и выявления потребностей персонала в ее совершенствовании на базе учреждения был проведен анкетированный опрос, согласно которому было выявлено, что успешная адаптация, в большей степени зависит от личностных и профессиональных качеств руководителя и коллег сотрудника.

На основании анализа показателей деятельности ГБУ «Центр семьи», анкетированного опроса и других оценочных подходов выявлены проблемы, к которым можно отнести следующее (таблица 2.8):

- высокая текучесть кадров молодых специалистов (с опытом работы менее 1 года);
- недостаток хорошо подготовленных руководителей для всех уровней управления;
- низкая мотивация молодых специалистов в связи с отсутствием перспектив карьерного роста;
- сложности в первичной адаптации сотрудников, вызванные отсутствием официальной возможности обращения за помощью к непосредственному начальнику или коллеге;
- недостаточно организованная система передачи опыта от более опытных коллег к новым работникам;
- слабая корпоративная культура и навыки работы в команде сотрудников учреждения.

Таблица 2.8. Проблемы системы трудовой адаптации ГБУ «Центр Семьи», их причины и мероприятия по ликвидации.

Проблема	Причина	Мероприятие
Высокая текучесть кадров молодых и перспективных сотрудников	Нет разработанной системы развития деловой карьеры сотрудников, не разрабатываются планы карьеры	Формирование кадрового резерва
Низкая мотивация высококвалифицированного персонала		

Продолжение таблицы 2.8

Недостаток хорошо подготовленных руководителей для всех уровней управления		
Сложности во вхождении в должность новых сотрудников	Отсутствие организованной передачи опыта от более опытных сотрудников молодым специалистам	Введение наставничества
Неблагоприятный социально-психологический климат коллектива учреждения	Слабая корпоративная культура	Проведение тренинга на командообразование
Сложности во взаимоотношениях в коллективе		
Неумение работать в команде		

Выявленные проблемы существующей системы трудовой адаптации ГБУ «Центр Семьи» позволили установить их причины и предложить мероприятия, направленные на ее совершенствование.

3 Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию существующей системы адаптации персонала ГБУ «Центр Семьи»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи»

Для решения выявленных в учреждении проблем, связанных с адаптацией сотрудников, были разработаны мероприятия по совершенствованию системы трудовой адаптации, представленные на схеме дерева целей (рис.3.1):

- 1) формирование кадрового резерва с помощью повышения квалификации управленческого персонала;
- 2) первичная адаптация и закрепление сотрудников, включающее в себя систему наставничества;
- 3) совершенствование корпоративной культуры методом проведения тренингов на командообразование.



Рисунок 3.1 – Дерево целей для разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации ГБУ «Центр Семьи»

Рассмотрим организацию данных мероприятий в ГБУ «Центр Семьи» подробно по каждому направлению.

1) Мероприятие по формированию кадрового резерва.

Положительным фактором адаптации сотрудников будет служить формирование кадрового резерва. Некоторые организации, входящие в сферу социального обслуживания, испытывают недостаток в талантливых и хорошо подготовленных руководителях для всех уровней управления. Это связано с множеством причин, основными из которых являются: быстрый рост ИТ-предприятий, большой процент руководителей пенсионного возраста, сложности при поиске и найме способных работников, а также отсутствие эффективных систем подготовки собственных руководителей.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет организации значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению. Помимо этого, наличие подготовленного кадрового резерва значительно снижает риски организации при деятельности в условиях финансового и экономического кризиса.

С целью обеспечения мероприятия по формированию кадрового резерва предлагается программа для персонала, желающего повысить квалификацию и попасть в кадровый резерв. Это программа обучения высшего руководства АНО ДПО «Учебный Центр «Педагогический Альянс» по специализации «руководитель учреждения социальной сферы». Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 года №499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Целью обучения является подготовка молодых и перспективных сотрудников к дальнейшему развитию карьеры в данном учреждении.

Место обучения, Россия, г. Санкт-Петербург, проспект Королева, д. 8 тел.: +7 (812) 394-33-55. Оптимальным графиком получения образования является модульная форма, так как она не требует длительного отрыва от производства и включает в себя 3 сессии по 14 дней каждая, занятия с 10.00 до 17.30. Общий срок обучения: 1 год. В программу входят лекции, семинары, мастер-классы и практические занятия. При обучении используются активные методы: деловые игры, кейсы, компьютерные симуляции.

В таблице 3.1. представлен расчет затрат на обучение сотрудников.

Таблица 3.1 – Затраты на повышение квалификации для формирования кадрового резерва

№ п/п	Статья	Стоимость обучения, руб.
1	Обучение (6 чел.)	172500,00
3	Затраты на проезд сотрудников по городу	6000,00
Итого:		178500,00

Затраты за 1 год обучения составляют 178500 руб.

2) Мероприятие по внедрению наставничества.

Учитывая, что в учреждении увольняется много сотрудников со стажем работы до 1 года, необходимо внедрить меры по их закреплению.

Введение наставничества в ГБУ «Центр Семьи» является процессом первичной адаптации и применяется только к новым сотрудникам.

Процесс адаптации сотрудника начинается непосредственно в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Специалист отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с учреждением, отделом или сектором, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет

непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом.

Нового работника по своему усмотрению руководитель прикрепляет к наставнику из числа более опытных и старших работников. Срок наставничества составляет 3 месяца. К одному работнику могут прикрепить одновременно только одного ученика. После чего проводится беседа с наставником и новичком (раздельно), на основании чего определяется целесообразность дальнейшего наставничества.

В дальнейшем планируется ещё в течение месяца руководителем проводить периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дается систематическая оценка работы.

План адаптационных мероприятий для нового сотрудника может варьироваться по срокам и содержанию, в зависимости от должности нового сотрудника, но в целом должен придерживаться данной программы.

1 рабочий день нового сотрудника.

Сотрудника встречает специалист отдела кадров, знакомит его с «Планом адаптации» для данного сотрудника, куда занесены все этапы программы адаптации и ответственных за их исполнение (Приложение Д).

Специалист отдела кадров проводит экскурсию по учреждению, представляет нового сотрудника коллегам.

Во время этой экскурсии он знакомит нового сотрудника:

- с целями, приоритетами, традициями организации (альбом с фотографиями, отражающий яркие мероприятия, проходящие в организации);
- с предоставляемыми услугами для населения;
- с разнообразием видов деятельности;
- с категориями граждан, которым предоставляются услуги;
- со структурой организации;

- с информацией о руководителях;
- с системой оплаты труда работников (система начисления заработной платы, правила оформления банковской карты);
- с системой страхования и учета стажа работы;
- с возможностями обучения на работе;
- с бытовыми условиями и условиями для парковки личных автомобилей.

Специалист отдела кадров предоставляет новому сотруднику пакет документов для ознакомления. В пакет документов входит Устав, Коллективный договор с приложениями (Правила внутреннего распорядка, Положение об оплате труда, Положение по стимуляции и мотивации персонала, Положение по охране труда, Должностная инструкция, список отделений и их сотрудников с № кабинетов и № телефонов).

Непосредственный руководитель предварительно организует рабочее место для нового сотрудника.

Непосредственный руководитель предоставляет новому сотруднику его рабочее место и знакомит работника сотрудникам подразделения.

2 рабочий день нового сотрудника.

Непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника:

- с целями и приоритетами, организацией и структурой подразделения;
- со спецификой работы с определёнными категориями граждан;
- с направлениями деятельности;
- с нормативно-правовой базой деятельности;
- с взаимоотношения с другими подразделениями;
- с взаимоотношения внутри подразделения;
- с видами контроля в данном подразделении;
- с правилами охраны труда в подразделении.

Непосредственный руководитель дает полное описание возложенных обязанностей, разъясняет важность их выполнения и ожидаемые результаты

труда. Непосредственный руководитель назначает наставника (куратора), который обучает всем тонкостям работы непосредственно на рабочем месте и оказывает помощь на протяжении всего периода адаптации. Он должен соответствовать таким требованиям как заинтересованность в выполнении возложенных функций, высокий уровень профессионализма и производительности, способность и готовность делиться опытом, хорошее знание организации в целом и лояльность к ней, высокий уровень коммуникативных навыков.

От того, как новый сотрудник справится с выполнением задач, зависит оценка эффективности работы его наставника.

В обязанности наставника входит:

- ознакомление с нормативами качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- ознакомление с правилами ведения рабочей документации;
- осуществление совместных с новым сотрудником посещения семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации (для специалистов по социальной работе);
- проведение совместных с новым сотрудником социально-педагогических, социально-психологических мероприятий (для социальных педагогов, психологов, воспитателей);
- знакомство с гигиеническими стандартами;
- ознакомление с внутренними правилами поведения в подразделении.

Так же в обязанности наставника входит промежуточная и итоговая оценка процесса адаптации нового сотрудника. Наставник обязан своевременно информировать руководителя о соответствии или несоответствии нового сотрудника занимаемой должности.

В конце первых двух недель специалист отдела кадров назначает встречу с новым сотрудником, на которой:

- отвечает на вопросы нового сотрудника, касающиеся изученного пакета документов;
- проводит контроль изученного материала;
- получает обратную связь от нового сотрудника о процессе вхождения в коллектив, впечатление о работе;
- оценивает успешность прохождения процесса адаптации.

В конце испытательного срока, при успешной адаптации может быть и ранее, непосредственный руководитель, наставник, специалист отдела кадров заполняют оценочные листы, на основании их принимается решение о результатах прохождения испытательного срока (Приложение Е). Далее информация доводится непосредственно до сотрудника, дается оценка результатов его работы и необходимые рекомендации.

Контроль за ходом процесса наставничества со стороны отдела кадров не проводится. Для формализации процесса наставничества планируется создать памятку наставнику и специальные брошюры с описанием того или иного вида рабочего места, профессии или должности для новичка.

Затраты на мероприятия по внедрению наставничества отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на внедрение мероприятий по наставничеству

Статья затрат	Цена, руб.	Кол-во	Сумма, руб.
Оплата работы специалиста по кадрам	Стимулирующие выплаты в размере 20% от должностного оклада (6500,00 руб.)	1 раз	6500,00
Оплата наставничества	Надбавка к зарплате 3000,00 руб. в месяц каждому наставнику (6 наставников)	6 наставников × 3 месяца наставничества	54000,00
Печать листовок, памяток, брошюр для новых сотрудников	20,00 руб. /шт.	20 шт	400,00
Итого			60900,00

Затраты на мероприятие составляют 60900 рублей.

3) Проведение тренинга на командообразование.

Проводить тренинг на командообразование для персонала ГБУ «Центр Семьи» будут специалисты консалтинговой организации ООО «Просвет».

Цель тренинга: создание модели эффективной команды, формирование и усиление общего командного духа, принятие особенностей друг друга, сплочение коллектива, получение навыков совместной работы и обучение приемам выработки общей стратегии.

Задачи тренинга:

- создание положительной атмосферы в течение тренинга (объединение, атмосфера доверия);
- поощрение участников к совместной длительной работе, поддержка каждого из участников;
- формирование модели эффективной команды (направление группы на достижение общей цели и реализации задач);
- отработка правил совместной коллективной работы с учетом интересов каждого участника;
- развитие способности нахождения эффективных оригинальных решений и способов поведения в различных ситуациях; повышение осознания рациональности распределения командных ролей и обязанностей.

Приемы, используемые в тренинговом занятии: моделирование ситуаций; игровые моменты и их анализ; активная обратная связь; обсуждение значимости темы; прослеживание участниками стратегий личного поведения.

Описание тренинга представлено в приложении Ж.

Расходы на проведение тренинга для коллектива из 30 человек составляет 72000 рублей.

Общие затраты на проведение всех мероприятий представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на внедрение всех мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ГБУ «Центр Семьи»

Мероприятие	Стоимость, руб.
1. Формирование кадрового резерва	178500,00
2. Наставничество	60900,00
3. Проведение тренинга	72000,00
4. Работа экспертной группы (т.к. эффективность работы персонала определяется методом экспертной оценки, затраты на оплату экспертной группы, состоящей из 2-х человек, для оценки эффективности мероприятий определим как 20% средней заработной платы за 2017 год с расчетом на 2-х человек: $0,2 \times 50506,3 \times 12 \times 2$)	242430,24
Итого	553830,24

Стратегия внедрения и реализации мероприятий отражена в Дорожной карте (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Дорожная карта программы совершенствования системы адаптации ГБУ «Центр Семьи»

Направление работы, задача программы	Мероприятие	Планируемый результат	Сроки выполнения
Формирование норм и традиций коллектива, в основе которых нормы бесконфликтного общения, забота, толерантность, взаимопонимание, взаимоподдержка	Принятие «Этического Кодекса»	Нормализация социально-психологического климата. Повышение лояльности к организации в целом, развитие корпоративной культуры организации. Осознание сотрудниками значимости норм бесконфликтного общения	Сентябрь 2018
Обеспечение доступной для коллектива информационного ресурса для получения своевременной информации	Создание электронной странички на сайте ГБУ «Центр Семьи»	Создание в коллективе чувства единой семьи, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, системы поощрений и вознаграждений, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации.	Сентябрь-Октябрь 2018

Продолжение таблицы 3.4

Оказание психологической поддержки и методической помощи новым сотрудникам	Внедрение системы взаимодействия с молодыми специалистами (наставничество).	Мероприятие по первичной адаптации (закреплению) сотрудников. Адаптация и закрепление молодых специалистов в коллективе	Ноябрь-декабрь 2018 г.
Повышение мотивации коллектива на получение положительных результатов от совместной деятельности	Проведение тренинга на командообразование	Повышение сплоченности коллектива учреждения, получение участникам опыта позитивного и эффективного взаимодействия в команде. Овладение навыками взаимодействия в команде, получение навыка командной коммуникации. Осознание сотрудниками значимости командной работы для повышения эффективности работы.	Январь 2019 года
Повышение удовлетворенности трудом	Внедрение программы по развитию персонала, включающее в себя формирование кадрового резерва и составление плана развития карьеры сотрудников. Мероприятие по повышению квалификации управленческого персонала	Снижение недовольства руководящих работников по поводу недостаточных возможностей карьерного роста в организации	С сентября 2018 и далее

3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

Используя методику американской компании «Хониуэлл», можно определить эффект предложенных мероприятий по формуле (3.1):

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (3.1)$$

где: P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

К – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях), принято считать его равным 0,75;

Z – затраты на обучение одного работника.

Рассчитаем экономический эффект от осуществления каждого из предложенных мероприятий. При этом средняя стоимостная оценка одного работника равна среднему размеру заработной платы в организации (за 2017 год - 50506,3 руб.).

1) Экономический эффект от создания кадрового резерва (повышение квалификации сотрудников):

$$E_1 = 1 \times 6 \times 50506,30 \times 0,75 - 178500 = 48778,35 \text{ руб.}$$

2) Экономический эффект от введения наставничества:

$$E_2 = 1 \times 6 \times 50506,30 \times 0,75 - 60900 = 166378,35 \text{ руб.}$$

3) Экономический эффект от проведения тренинга на командообразование:

$$E_3 = 1 \times 30 \times 50506,3 \times 0,75 - 72000 = 1064391,75 \text{ руб.}$$

Общий годовой экономический эффект рассчитаем следующим образом:

$$E_T = E_1 + E_2 + E_3 = 48778,35 + 166378,35 + 1064391,75 = 1279548,45 \text{ руб.}$$

Показатель экономической эффективности мероприятий рассчитаем по формуле (3.2):

$$\mathcal{E} = E_T - E_n \times Z_{\text{сум}}, \quad (3.2)$$

где: E_T – годовой экономический эффект, руб.

E_n - нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (равен 1);

$Z_{\text{сум}}$ – совокупные затраты на мероприятия, руб.

$$\Xi = 1279548,45 - 1 \times 553830,24 = 725718,21 \text{ руб.}$$

Рассчитаем коэффициент окупаемости затрат на внедрение мероприятий.

$$E_p = 1279548,45 / 553830,24 = 2,31$$

Условие эффективности проекта $E_p > E_n$ выполняется.

Срок окупаемости затрат $T_{ок} = 553830,24 / 1279548,45 = 0,43$ или полгода.

Результаты оценки экономической эффективности мероприятий отражены в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Результаты оценки экономической эффективности разработки и внедрения мероприятий

% п\п	Показатель	Значение показателя
1	Совокупные затраты (Зсум), руб.	553830,24
2	Годовой экономический эффект (Ег), руб.	1279548,45
3	Коэффициент окупаемости затрат на внедрение мероприятий (Ер)	2,31
4	Срок окупаемости затрат (Ток)	0,43 (полгода)

Совершенствование системы адаптации сотрудников учреждения приведет к тому, что у них будет сокращаться период вработываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы, что приведет к снижению себестоимости.

Имеющиеся прогнозные оценки, анализ деятельности организации в области адаптации показывает, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от 1 до 1,5 месяцев, в среднем это 30 рабочих дней.

Расчет экономии времени в период адаптации нового работника, выполняется по формуле (3.3)

$$\mathcal{E}_{вр} = \frac{ПА \times Ч_{ад.р} \times ПВ}{100}, \quad (3.3)$$

Где ПА- период адаптации, дней;

$Ч_{ад.р}$ - численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

ПВ - средние потери времени в период адаптации, %.

Условное высвобождение численности рассчитаем по формуле (3.4):

$$Ч = \frac{\mathcal{E}_{вр}}{Д}, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{вр}$ – расчет экономии времени в период адаптации нового сотрудника, дней;

Д - эффективный фонд рабочего времени 1 работника в год, дней.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле (3.5):

$$Сз.л = З_{ср.год} \times Ч \times К_{нач}, \quad (3.5)$$

Где $З_{ср.год}$ - среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.;

Ч – условное высвобождение численности, чел.;

$К_{нач}$ - коэффициент начислений на заработную плату.

Теперь можно рассчитать экономическую эффективность совершенствования системы адаптации персонала ГБУ «Центр семьи»

средняя численность вновь принятого персонала в 2017 году составляет 42 чел. период адаптации – 30 дней;

потери рабочего времени в период адаптации составляют 12%;

среднегодовая заработная плата 1 работника – 50506,30 руб.,

эффективный фонд рабочего времени – 225 дней, который рассчитывается как разность между числом рабочих дней за год и числом дней адаптационного периода

коэффициент начислений на заработную плату – 0,3.

Экономия фонда рабочего времени составит:

$$\text{Э}_{\text{вр.}} = 30 \times 42 \times 0,12 = 151,2 \text{ дней.}$$

Условное высвобождение численности персонала составит:

$$\text{Ч} = 151,2 : 225 = 0,67 \text{ чел.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

$$\text{С}_{\text{з.п.}} = 50506,30 \times 0,67 \times 0,3 = 10151,77 \text{ руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит 10151,77 руб.

Эффективность предложенных мероприятий проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы.

Ожидаемые результаты предложенных мероприятий:

- 1) Формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- 2) Повышение навыка взаимодействия коллектива при работе над совместными проектами, навыков командной работы в коллективе.
- 3) Снижение напряженности в коллективе за счет освещения в электронной газете политики вознаграждений и публикации личных достижений сотрудников.
- 4) Адаптация будет происходить на основании повышения компетенции руководящего состава, снижения личностной тревожности сотрудников, осознания значимости для организации своих личностных и профессиональных качеств.
- 5) Снижение тревожности у молодых сотрудников предполагается за счет минимизации ее причин в связи с повышением значимости командной работы, а соответственно ее эффективности и качества.
- 6) Адаптация к работе в организации и повышение мотивации у сотрудников будут повышаться в связи с тем, что коллектив приобретает опыт позитивного и эффективного взаимодействия в команде, получит

навыки командной коммуникации, которые будут применяться в трудовом взаимодействии.

7) Система адаптации новых сотрудников и их закрепление в коллективе, система наставничества помогут преодолеть новым сотрудникам и молодым специалистам трудности в привыкании к социально-психологическим условиям коллектива.

Внесение в деятельность ГБУ «Центр Семьи» предложенных мероприятий позволит более полно обеспечить эффективность его работы, повысить рационализацию труда.

Общий эффект от мероприятий проявится в виде прироста результата деятельности учреждения, а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений.

Согласно анализу, представленные мероприятия составят эффективный механизм мотивации в данном учреждении и могут применяться в аналогичных организациях.

Выводы по 3 разделу:

Таким образом, в заключительном разделе представлена разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ГБУ «Центр Семьи», которые предполагают формирование кадрового резерва, введение системы наставничества над новыми сотрудниками и проведение тренинга на командообразование. Все это будет способствовать удержанию молодых сотрудников в учреждении, созданию эффективной информационно-адаптационной среды, которая поможет формированию гармонично развитой, социально активной, творческой личности; создаст условия для поэтапного перехода к новому уровню работы в организации; повлияет на развитие и эффективное использование персонала в организации.

При анализе эффективности предложенных мероприятий был произведен расчет их экономической эффективности, выявлены такие

позитивные социальные изменения, как: сохранение здоровья сотрудников; удовлетворенность трудом персонала; благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Предложенные рекомендации позволят улучшить условия труда, что повлияет на сохранении жизни и здоровья работников, а также увеличит эффективность труда.

Заключение

Адаптация персонала является процессом, при котором работники приспосабливаются к трудовой деятельности и самой социальной среде организации. Адаптация персонала является частью системы управления персоналом организации и, соответственно, занимает в ней важное место.

В современной организации человек является основным ресурсом для реализации целей и задач, стоящих перед ней, следовательно, совершенствование системы управления организации является актуальной многоплановой проблемой.

Социальная сфера имеет свою специфику деятельности, влияющую на особенности адаптационных процессов в организациях этой сферы. Профессиональная деятельность работника социальной сферы предполагают широкий круг компетенций, начиная со сферы правовых вопросов по организации системы социального обеспечения, владения методами социологии, знаниями экономики, и заканчивая конкретными приемами прикладной психологии при работе с людьми, нередко в стрессовых ситуациях.

При разработке программ адаптации для организаций социальной сферы необходимо учитывать специфику деятельности и уделять особое внимание психологической и информационной поддержке работника.

В выпускной квалификационной работе рассмотрено место адаптации персонала в системе управления персоналом организации, определены сущность и цели адаптации. В работе изучены методы адаптации персонала. Особое внимание уделено особенностям трудовой деятельности в социальной сфере, которые требуют эффективной адаптации новых сотрудников.

В работе рассмотрено ГБУ «Центр Семьи». Изучена система управления персоналом в ГБУ «Центр Семьи». Проанализировано

соответствие организационной структуры, кадровых процессов целям и задачам организации.

На основании анализа показателей деятельности ГБУ «Центр Семьи», анкетированного опроса и других оценочных подходов выявлены проблемы, к которым можно отнести следующие:

- высокая текучесть кадров молодых специалистов (с опытом работы менее 1 года);
- недостаток хорошо подготовленных руководителей для всех уровней управления;
- низкая мотивация молодых специалистов в длительной работе в учреждении в связи с отсутствием перспектив карьерного роста;
- сложности в первичной адаптации сотрудников, вызванные отсутствием официальной возможности обращения за помощью к непосредственному начальнику или коллеге;
- недостаточно организованная система передачи опыта от более опытных коллег к новым работникам;
- слабая корпоративная культура и навыки работы в команде сотрудников учреждения.

На основании собранной информации о системе управления, а так же системе адаптации, были разработаны мероприятия по повышению эффективности процесса адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи», которые нацелены на обеспечение быстрого вхождения в должность нового сотрудника и формирование у него позитивного отношения к работе, лояльности к организации, удовлетворённости работой.

В работе на основании расчетов обоснована экономическая эффективность внедрения мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала к трудовой деятельности в ГБУ «Центр Семьи», которая увеличит уровень удовлетворённости работой новых сотрудников, ускорит процесс адаптации к новой работе, положительно

скажется на их эффективности в период испытательного срока, повысит уровень мотивации и снизит процент увольнений вновь принятых работников. Выявлены такие позитивные социальные изменения, как: сохранение здоровья сотрудников; удовлетворенность трудом персонала; благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Так же реализация данных мероприятий даст возможность более объективно оценить соответствие нового работника должности, выявить пробелы в компетенции сотрудника и определить направление дальнейшего профессионального развития.

Таким образом, поставленные цели – достигнуты, задачи – решены.

Список используемой литературы

1. Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход / Ю.А. Афонин, В.И. Добреньков, А.П. Жабин. – М.: Книжный дом Университет, 2012. 359 с.
2. Балабрикова Е.А. Адаптация персонала как фактор его рентабельности / Е.А. Балабрикова // В сборнике: Инновационные технологии в экономике и бизнесе. Материалы II Международной научной конференции. 2017. - С. 95-97.
3. Бережная Е.В., Пашалиева Ф.К. Адаптация персонала как элемент системы управления персоналом организации или предприятия / Е.В. Бережная, Ф.К. Пашалиева // В сборнике: Современные проблемы экономики и менеджмента: поиск решений сборник научных трудов. Москва, 2016. - С. 162-167.
4. Ботоева В.Э. Адаптация как важнейший компонент в системе управления персоналом / В.Э. Ботоева // В сборнике: Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве Сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. 2016. - С. 74-79.
5. Вишневская Н.Г. Инновации и управление в социальной сфере / Н.Г. Вишневская, О.В. Алешкина, Р.Н. Галкиев – Уфа.: Издательство УГУЭИ, 2017. 322 с.
6. Гайзатуллин Р.Р. Теоретические подходы к управлению социальной сферой региональной экономики / Р.Р. Гайзатдуллин. // В сборнике: Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. Материалы VI Международной научно-практической конференции (очно-заочной): в 2 частях. 2017. – С. 433-438.

7. Гинзбург М.Р. Психологическое содержание личностного самоопределения / М.Р. Гинзбург // Вопросы психологии, 1994. №3. С. 43-52.
8. Головаха Е.И. Жизненная перспектива и профессиональное самоопределение молодежи. / Е.И. Головаха. - Киев: Наукова думка, 1988. С.54.
9. Денисова, Е.И. Совершенствование условий труда персонала организации / Е.И. Денисова // Молодой ученый, 2016. № 11. С. 704-708.
10. Долгова В.М. Адаптация как научно-исследовательский феномен: сущность и содержание / В.М. Долгова // Молодой ученый, 2009. № 9. С. 150.
11. Иванов В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления/ В.И. Иванов, В.И. Патрушев. – М.: Высшая школа, 2016. 327 с.
12. Кафидов В.В. Управление персоналом. / В.В. Кафидов. – СПб: Питер, 2016. 208 с.
13. Коргина О.А., Полянин А.В. Профессиональная адаптация в управлении персоналом организации / О.А. Коргина, А.В. Полянин // В сборнике: Результаты фундаментальных и прикладных исследований в России и за рубежом. Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 67-69.
14. Коротаяева Е.А. Экономика и управление социальной сферой / Е.А. Коротаяева – Ижевск, Планета, 2017. 442 с.
15. Кузьминых, Е.А. Проблемы правоприменения в сфере социального обслуживания / Е.А. Кузьминых, Г.В. Подорожных // Актуальные вопросы юридических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. С. 67-71.

16. Основы социальной работы. Учебник. Отв. ред. П.Д. Павленок. – М.: ИНФРА-М, 2013. 368 с.
17. Палехова П.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе / П.В. Палехова – М.: ИНФРА-М, 2008. 442 с.
18. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. / Р.М. Прытков. – Оренбург.: ОГУ, 2015. 188 с.
19. Садыкова, С.Ю. Адаптация работников через развитие организационной культуры / С.Ю. Садыкова. // Молодой ученый, 2016. № 11. – С. 948-950.
20. Сорокина Ю.Ю. Адаптация персонала на предприятии / Ю.Ю. Сорокина // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами сборник научных статей и тезисов выступлений I Международной научно-практической конференции. Москва, 2016. - С. 306-312.
21. Теория социальной работы. Учебник. Под ред. проф. Е.И. Холостовой. – М.: Юрист, 2001.- С.154-155
22. Томаров А.В. Подходы к рассмотрению понятия «адаптация» в социологии / А.В. Томаров // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2016. № 9-2. С. 53-55.
23. Тощенко Ж.Т. Социология труда. Учебник для вузов. / Ж.Т. Тощенко, Г.А. Цветков. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2012. 464 с.
24. Управление персоналом. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ, 2012. 554 с.
25. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. к.э.н., проф. О.И. Марченко. – М.: Ось-89, 2014. 224 с.
26. Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ (ред. от 14.11.2017) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 30.12.2013, N 52 (часть I), ст. 7007.

- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/
27. Федеральный закон 24.06.1999 № 120-ФЗ (ред. от 07.06.2017) «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» // Собрание законодательства РФ, 28.06.1999, N 26, ст. 3177. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12116087/>
 28. Филимянова М.Г. Факторы, влияющие на адаптацию персонала / М.Г. Филимянова, Д.Р. Янченко // В сборнике: Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 17-18.
 29. Черенева Е.А. Защитные механизмы поведения как фактор адаптивного поведения личности / Е.А. Черенева // Вестник томского государственного педагогического университета. – Томск.: 2013. № 6(134). С. 122-126.
 30. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Практическое пособие / С.В. Шекшня – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. 368 с.
 31. Энгеловских В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала / В.Р. Энгеловских // Социальные науки. 2016. Т. 1. № 2-1 (12). С. 24-28.
 32. Янцен Е.А. Технология управления адаптацией персонала / Е.А. Янцен // В сборнике: Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2017. С. 299-304.
 33. Armstrong M. Řízení lidských zdrojů – Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. p. 405.

34. Arnold B. Bakker, Ellen Heuven Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers // International Journal of Stress Management Copyright 2006 by the American Psychological Association 2006, Vol. 13, No. 4, 423– 440.
35. Frolenoka B., Dukule O. Personnel adaptation in the workplace, the quality of working life and subjective well-being // Information Technologies, Management and Society. 2017 10(1). P. 7-12.
36. Nekoranec J, Nagyova L. Adaptation of Employees in the organization and its importance in terms of human resource management // Revista Academiei for Telor Terestre NR/ 1 (73). P. 114-120.
37. Margaret Foot and Caroline Hook, Personalistika. – Brno: CP Books a.s., 2005. p. 201.

Структурная схема ГБУ «Центр Семьи»



Состав работающих сотрудников учреждения на 01.01.2018 года

Должность	Количество работников по факту	Уровень образования		Квалификационная категория		
		Высшее	Среднее специальное	2	1	Высшая
Директор	1	1				
Заместитель Директора	3	3				1
Секретарь директора	1	1				
Специалист по кадрам	2	2				
Специалист по охране труда	1	1				
Зав. хозяйством	1	1				
Техник	1		1			
Плотник	1	1				
Главный бухгалтер	1	1				
Заместитель главного бухгалтера	1	1				
Бухгалтер	1	1				
Экономист	2	2				
Заведующий отделением	11	11			3	3
Специалист по социальной работе	51	41	10	19		
Психолог	25	25		3		1
Юрисконсульт	4	4				
Социолог	1	1				
Социальный педагог	1	1				
Инструктор по труду	1	1				
Воспитатель	2	2				

Таблица В.1 - Данные баланса учреждения за 2015-2017 года

Показатели	Сумма, руб.			Изменение (+/-)		Темп роста (%)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2017/ 2016
Актив							
I. Нефинансовые активы							
Основные средства (ост. стоимость)	5959150,71	5674051,52	5090525,22	-	-	5	10
Непроизведенные активы	26062344,00	38633037,38	38633037,38	+	0	49	0
Материальные запасы	758298,51	692071,70	867600,98	-	+	9	25
Итого по разделу I	32779793,22	44999160,60	44591163,58	+	-	37	1
II. Финансовые активы							
Денежные средства учреждения	229183,95	776638,81	337943,71	+	-	239	56
Расчеты по доходам	140147500,00	234054100,00	263834200,00	+	+	67	13
Расчеты по выданным авансам	113214,98	34506,92	27895,05	-	-	70	19
Прочие расчеты с дебиторами	-32021494,71	-44307088,90	-43723562,60	+	-	38	1
Расчеты по платежам в бюджеты	336460,98	405704,17	616563,31	+	+	21	52
Итого по разделу II	108804865,20	190963861,00	221093039,47	+	+	76	16
Баланс	141584658,42	235963021,60	265684203,05	+	+	68	13
Пассив							
III. Обязательства							
Расчеты по принятым обязательствам	1555771,96	1665871,77	2065589,92	+	+	7	24
Расчеты по платежам в бюджеты	1553903,35	727254,95	1203845,58	-	+	53	66
Прочие расчеты с кредиторами	217137,95	754138,81	330268,71	+	-	247	56
Итого по разделу III	3326813,26	3147265,53	3599704,21	-	+	5	14
IV. Финансовый результат							
Фин. результат хозяйствующего субъекта	138257845,16	232815756,07	262084498,84	+	+	68	13
Баланс	141584658,42	235963021,60	265684203,05	+	+	68	13

Таблица В.2 - Данные отчета о финансовых результатах деятельности
учреждения за 2015-2017 года

Показатель	Сумма, руб.			Изменение (+/-)		Темп роста (%)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016\2015	2017\2016	2016\2015	2017\2015
Доходы	199850510,70	80687297,01	107550845,71	-	+	60	33
Доходы от оказания платных услуг	x	x	x	x	+	x	100
Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного изъятия	x	9684,90	317,33	+	-	100	97
Доходы от операций с активами	-2735512,92	-10774581,27	-255671,62	+	-	294	98
Прочие доходы	62438523,62	77755593,38	78026100,00	+	x	25	0.3
Доходы будущих периодов	140147500,00	13696600,00	29780100,00	-	+	90	117
Расходы	60029845,27	64563111,79	79119223,35	+	+	8	23
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	50657858,34	55266864,61	68103583,03	+	+	9	23
Приобретение работ, услуг	7897757,67	7672236,28	8339284,55	-	+	3	9
Прочие расходы	42600,00	97000,00	98600,00	+	+	128	2
Расходы по операциям с активами	1431629,26	1617010,90	2577755,77	+	+	13	60
Чистый операционный результат	140059816,72	15858923,83	28429544,85	-	+	89	80
Операционный результат до налогообложения	139820665,43	16034185,22	28431622,36	-	+	89	80

Анкета для новых сотрудников, стаж работы которых не превышает 5
месяцев

Уважаемый сотрудник! Просим Вас принять участие в проведении исследования процесса адаптации сотрудников в нашем учреждении. Для этого предлагаем Вам ответить на заданные ниже вопросы анкеты. Ваши ответы помогут нам выявить основные проблемы, с которыми Вы столкнулись на новом рабочем месте и разработать эффективную программу адаптации для сотрудников. Подчеркните, пожалуйста, один из предложенных ответов или напишите свой ответ.

Вопрос 1. Какое количество времени потребовалось Вам для освоения на новом месте работы? Варианты ответа: 1 месяц, 2 месяца, 3 месяца и более (подчеркните нужное)

Вопрос 2. Что за этот период стало для Вас самым сложным?

- а) выполнение профессиональных обязанностей;
- в) условия работы;
- б) вхождение в коллектив;
- г) другое _____.

Вопрос 3. Кто наиболее ощутимо помогает Вам адаптироваться на новом рабочем месте?

- а) непосредственный руководитель;
- б) работники отдела;
- в) другое _____.

Вопрос 4. Что оказывает (оказывало) Вам наибольшую помощь в период адаптации в ГБУ «Центр Семьи»?

- а) хорошие внутри коллективные отношения;
- б) хорошая организация рабочего места;
- в) консультации и помощь непосредственных руководителей;
- г) помощь коллег;
- д) назначение и помощь наставника;
- ж) другое _____.

Вопрос 5. Что препятствовало (препятствует) Вашей адаптации на новом рабочем месте?:

- а) недостаточное количество информации об учреждении;
- б) не достаточно организованное рабочее место;
- в) отсутствие четко прописанных должностных обязанностей;
- г) низкая заработная плата;
- д) неудобный график работы;
- е) недостаточная помощь непосредственного руководителя;
- ж) недостаточная помощь коллег;
- з) конфликты внутри коллектива;
- и) другое _____.

Вопрос 6. Оцените критерии, которые, по Вашему мнению, наиболее способствуют успешной адаптации сотрудников на рабочем месте (поставьте оценку напротив каждого критерия: 4 – очень важно; 3 – скорее важно; 2 - скорее не важно; 1 – абсолютно не важно).

- а) корпоративные мероприятия и праздники;
- б) назначение наставника - куратора;
- в) установление контактов с коллективом за счет различных общественных поручений;
- г) выполнение важных заданий;
- д) внимательное отношение непосредственного руководителя;
- е) другое _____.

Вопрос 7. Насколько Вас удовлетворяют следующие факторы, связанные с работой в учреждении?

Фактор	Абсолютно удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь с ответом	Не удовлетворен	Абсолютно не удовлетворен
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	-1,0
Содержание работы					
Занимаемая должность					
Возможность должностного роста					
Возможность повышения квалификации					
Информированность о состоянии дел в учреждении					
Организация бытовых условий					
Организация рабочего процесса					
График работы					
Оплата труда					
Льготы					
Помощь непосредственного руководителя					
Взаимоотношения с непосредственным руководителем					
Взаимоотношения с коллегами					

Спасибо Вам за участие!

План адаптации

Мероприятия	Ответственный	Дата выполнения	Подпись
1.Экскурсия по учреждению	Специалист отдела кадров		
2.Общая информация об организации	Специалист отдела кадров		
3.Система оплаты труда (льготы, страхование)	Специалист отдела кадров		
4.Бытовые условия	Специалист отдела кадров		
5.Требования техники безопасности	Инженер по охране труда		
6.Предоставление пакета документов	Специалист отдела кадров		
7.Общая информация о подразделении	Руководитель		
8.Нормативно-правовая база	Руководитель		
9.Описание текущей работы	Руководитель		
10.Правила охраны труда в подразделении	Руководитель		
11.Назначение наставника	Руководитель		
12.Правила ведения рабочей документации	Наставник		
13.Индивидуальные программы реабилитации	Наставник		
14.Гигиенические стандарты	Наставник		
15.Промежуточная оценка	Наставник		
16.Совместные мероприятия	Наставник		
17.Итоговая оценка руководителя	Руководитель		
18.Итоговая оценка наставника	Наставник		
19.Итоговая оценка специалиста отдела кадров	Специалист отдела кадров		
20. Принятие решения о продолжении трудовых отношений на основании итоговой оценки	Директор		

Итоговая оценка сотрудника (бланк заполняется руководителем и наставником)

Ф.И.О. сотрудника _____

Период испытательного срока с «__» 201_ г. по «__» 201_ г.

Отделение _____

Должность _____

Критерий	Общая оценка	Замечания
Обучаемость (способность освоить и применить максимум знаний в минимальные сроки)		
Планирование работы (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, внимание к деталям)		
Объем работы (количество текущей и завершенной работы независимо от качества)		
Качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы, независимо от количества)		
Ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимум контроля)		
Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)		
Самостоятельность (не нуждается в жестком контроле руководителя)		
Конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос)		
Дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и сроков выполнения работ)		
Взаимоотношения с окружающими (легко идет на контакт, умеет наладить горизонтальные и вертикальные связи)		
Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)		
Итоговая оценка сотрудника		

По результатам испытательного срока предлагаю:

- принять сотрудника (Ф.И.О) на постоянную работу, на должность _____
- расторгнуть с сотрудником (Ф.И.О.) трудовые отношения.

Руководитель отдела _____ / _____

(подпись) (фамилия)

« » _____ 201 г. Согласовано: _____ Директор (подпись)

Программа тренинга на командообразование

Часть 1. Актуализация темы тренинга.

1) Просмотр видеоролика «Командообразование» (сайт youtube.ru)

Цель: ознакомить участников с темой и целью работы, знакомство с составляющей корпоративной культуры - тимбилдингом.

Психолог ведет беседу с сотрудниками, рассказывает им о том, что такое тимбилдинг.

Тимбилдинг (англ. Team building - построение команды), или командообразование. Идею тимбилдинга приписывают японцам, но каждый из нас может вспомнить одни из первых его проявлений с детства на элементарном примере-перетягивание каната.

В наше время тимбилдинг является одной из перспективных моделей корпоративного управления, обеспечивает полноценное развитие коллектива, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Целью занятия является создание модели эффективной команды, формирование и усиление командного духа, принятие особенностей друг друга, получение навыков совместной работы и обучение приемам выработки общей стратегии.

2) Упражнение «Играем по правилам» (2 мин).

Цель: ознакомление участников групп с правилами работы.

Группам предлагается принять некоторые правила поведения и общения во время занятия. Правила занятия: уважать друг друга; проявлять активность; правило «одного микрофона» (все молчат, когда кто-то говорит); уважать говорящего и отведенное для тренинга время (не отходить от темы, соблюдать утвержденный регламент); Я-высказывания (говорить только от своего имени: «Мне не нравится ...» «Я не могу ...», «Я не хотел бы ...» и т.п.); и последнее правило - соблюдать правила.

3) Упражнение «Секрет дамской сумочки» (3 мин).

Цель: сплочение группы, создание атмосферы доверия.

Участникам предлагается представить себя от имени любой вещи, которая находится обычно в его сумочке.

Психолог: «Жизнь - театр, люди в нем - актеры». Человеческие отношения в любой деятельности, от детской игры до взрослого труда; в разных кругах общения - семья, друзья, коллеги; во всех жизненных сферах - образование, спорт, наука, искусство - всегда ролевые. Командные отношения - не исключение. Ролевой водоворот захватывает каждого, вызывая вопрос: кто кем управляет – мы своими ролями, или они нами?

Часть 2. Командообразование.

1) Информационное сообщение «Командные роли» (5 мин).

Цель: проинформировать участников о командных ролях по Р.М.Белбину (Участники получают информацию о командных ролях, определенных Мередит Белбин и знакомятся с результатами предыдущего исследования).

Мередит Белбин определил, что для успеха, команде нужны актеры, которые способны играть три типа ролей: думать, действовать и управлять. Набор командных ролей по М. Белбин предусматривает в своем составе роли:

- «Ведущего», что распределяет задачи, делегирует полномочия, несет ответственность за работу команды;

- «Мотиватора», который является инициатором различных мероприятий, в том числе, способный оторвать команду от рутины и сориентировать в более продуктивный темп;

- «Контролера», задачей которого является уберечь команду от возможных ошибок и достичь лучшего результата из всех возможных;

- «Генератора идей», который инициирует новые проекты, пути развития поставленных задач;
- «Реализатора», который воплощает идеи в жизнь;
- «Аналитика», что оценивает конкурирующие предложения, и предусматривает дальнейший ход развития событий;
- «Исполнителя», который превращает планы в действия;
- «Исследователя ресурсов», задачей которого является поиск новых идей и ресурсов, налаживание нужных контактов, ведение переговоров.

Психолог: «Так, наличие, баланс всех ролей является обязательным условием командного успеха. А как будут работать наши группы, мы сейчас увидим, и я предлагаю каждой из групп создать свой городок».

2) Проективный тест «История развития вашей группы» (10 мин).

Цель: развитие чувства «мы», групповой сплоченности, закрепление навыков взаимодействия в команде.

Инструкция: «На столе перед вами находится лист ватмана и фломастеры. Каждому участнику группы нужно на нем нарисовать дом, в котором он хотел бы жить. Во исполнение этой задачи вам предоставляется 3 минуты.

Время быстро закончилось, и я предлагаю вам перейти ко второй части этого упражнения.

Посмотрите внимательно на рисунок и найдите три дома, наиболее вам понравившиеся, а затем пририсуйте к ним тропинки (1 мин). Следующая задача к этому упражнению - вам нужно дорисовать в вашем городе все, что необходимо для жизни в нем (1 мин). И последнее задание - дать название городку вашей группы и представить его (5 мин).

Вопросы для обсуждения:

- Понравилось ли вам это упражнение?
- Что было самым сложным?
- Что больше всего понравилось?

3) Игра-разминка «Ковер-самолет» (3 мин).

Цель: развить групповую сплоченность не только с помощью физического контакта, но и за счет поиска и реализации группового решения.

Инструкция: участники двух групп приглашаются на ковер, лежащий наизнанку. Задача - не сходя с ковра перевернуть его на обратную сторону. Но есть одно правило, участники не общаются между собой!

Через некоторое время запрет на общение снимается. Если группа не может выполнить задание можно предложить обратиться к определенным командным ролям и найти решение.

Вопросы для обсуждения: Что помогало вам понять друг друга, когда нельзя было говорить? Легче стало, когда этот запрет был снят?

Психолог: «Чтобы достичь успеха в командной работе - нужно не только работать, но и уметь общаться, вербально или невербально. Важно уметь слышать друг друга!»

4) Упражнение «Групповая дискуссия» (5 мин).

Цель: выяснить в дискуссионной форме основные отличия группы и команды; развить умение понимать друг друга, работать в команде, идти на компромисс.

Психолог: «Действительно, командная деятельность невозможна без активного общения и взаимодействия. Решение общих задач требует от участников единства, сплоченности, согласования действий, координации решений. Командные отношения - это всегда своеобразное сотворчество, когда мысли одного обогащаются за счет их переосмысления другими. Обсуждение, критика, новые взгляды и свежие точки зрения - тот золотой фонд, которым владеет команда и которого не имеют одиночки.

Отношения взаимозависимости и взаимодействия является отличительным признаком команды. Так называемый эффект синергии - это результат эффективного взаимодействия между членами команды на основе общих стремлений и ценностей. Он приводит к тому, что суммарное усилие команды намного превышает сумму усилий ее отдельных членов. $1+1+1=111$ (команда) $1+1+1=3$ (группа)»

Часть 3. Завершающая

1) Упражнение «Лампа Алладина» (3 мин).

Все участники становятся в круг и по очереди передают лампу друг другу и выражают свои пожелания. Инструкция: «Представьте себе, что ваша команда находит старую лампу, потирая ее, появляется волшебный джин. Теперь каждая группа может загадать желание. Но есть один момент, так как лампу вы нашли вместе со своей командой, то и желание касается вашей работы.

2) Подведение итогов. Обсуждение результатов тренинга.