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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по управлению адаптацией (на примере муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»)»

Студентка	В.В. Вольнова (И.О. Фамилия)	 (личная подпись)
Руководитель	А.Л. Никишина (И.О. Фамилия)	 (личная подпись)
Консультант по иностранному языку	М.В. Емелина (И.О. Фамилия)	 (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
к. э. н. С.Е. Васильева _____
(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Вольнова В.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по управлению адаптацией (на примере Муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти.)»

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

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персоналом.

Объект исследования – Муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти.

Предмет исследования – управление адаптацией персонала в Муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление адаптацией подразумевает проведение различных мероприятий, которые помогают ускорить процесс адаптации. Примерами таких мероприятий являются: разработка положения об адаптации персонала, тестирование на способность к адаптации, мероприятия по завершению адаптационного периода.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы руководством МАУ «МФЦ» в практике управления адаптацией персонала.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, в которых, заключения, списка использованной литературы. В работу включено 13 таблиц, 9 рисунков.

Abstract

The title of the graduation work is «Development of measures for managing staff adaptation».

The key issue of the given graduation work is how quickly a new employee can adapt to new conditions and working environment.

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

The object of the research is the multifunctional center providing public and municipal services.

The subject of the research is the staff adaptation management.

The given graduation work may be divided into several logically connected parts which include:

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

Firstly, we examine staff adaptation, the types of adaptation, the conditions affecting adaptation, the adaptation strategy, the stages of adaptation and the adaptation programme. We elucidate that municipal employees hold a specific place in society, so their adaptation has its own peculiarities.

We then analyze the staff adaptation management.

Finally, we present the results of the analysis that show that the organization does not have a provision concerning the staff adaptation. We propose to develop a provision on the adaptation of personnel and introduce psychological testing.

Thus, these measures will make it possible to improve the effectiveness of personnel adaptation management. "

Содержание

Введение 4

1 Теоретические аспекты управления адаптацией 7

1.1.Методология управления адаптацией персонала 7

1.2 Методы управления адаптацией персонала 19

2 Анализ управления адаптацией персонала 27

2.1 Организационно – экономические показатели и характеристика системы управления персоналом 27

2.2 Оценка и выявление проблем в управлении адаптацией персонала в МАУ МФЦ 32

3 Разработка мероприятий по управлению адаптацией персонала и их социально-экономическая оценка 41

3.1 Мероприятия по управлению адаптацией 41

3.2 Оценка социально-экономический эффективности предлагаемых мероприятий 44

Заключение 51

Список используемой литературы 53

Приложения 57

Введение

Эффективная трудовая деятельность в организациях зависит от множества факторов, одним из которых является управление адаптацией сотрудников. Эффективность труда, как отдельного работника, так и организации в целом зависит от того, насколько успешно и правильно организован процесс адаптации. Адаптация – процесс приспособления сотрудников к новым условиям труда. Управление адаптацией персонала происходит с помощью различных методов и мероприятий, которые позволяют не только ускорить данный процесс, но и сделать его более качественным и эффективным. Основная задача управления адаптацией заключается в том, чтобы минимизировать негативные моменты, которые возникают в период адаптации.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что адаптация персонала призвана помочь сотрудникам привыкнуть к новым условиям труда, а управление адаптацией позволяет сделать этот процесс наиболее рациональным.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по управлению адаптацией персонала.

Задачи бакалаврской работы:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления адаптацией персонала;
2. Провести анализ управления адаптацией персонала в муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти;
3. Разработать мероприятия по управлению адаптацией персонала в муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный

центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти.

Объектом исследования является муниципальное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти

Предмет исследования: управление адаптацией персонала в муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала, в том числе понятие, виды, этапы и особенности.

Во второй главе проведены анализ организационно-экономических показателей и оценка управления адаптацией персонала в муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти.

В третьей главе разработаны и предложены мероприятия по управлению адаптацией персонала в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти.

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

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

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, в которых, заключения, списка использованной литературы. В работу включено 13 таблиц, 9 рисунков.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией

1.1.Методология управления адаптацией персонала

В настоящее время управление адаптацией персонала остается одним из наиболее актуальных вопросов в деятельности организации. Оптимально разработанная система адаптации сотрудников позволит в короткие сроки ввести сотрудника в должность. В связи с этим, вопросы развития и повышения квалификации зависят от того, насколько успешно будет пройдена адаптация персонала [2].

Важно понимать, что с точки зрения управления человеческими ресурсами, служащих следует рассматривать как важный фактор, который повышает ценность организации.[32]

Для разработки эффективной системы управления адаптацией персонала, необходимо проанализировать понимание адаптации и рассмотреть научные определения данного понятия. Для комплексного анализа рассмотрим несколько существующих определений понятия «адаптация».

Рассматривая эти определения, можно сказать, что каждый автор вносит особые нюансы в данное понятие. В таблице 1 приведены примеры определения адаптации, предложенные различными авторами [13].

Таблица 1 – Анализ определения понятия «адаптация»

№	Автор	Сущность	Особенность понятия
1	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина	Процесс приспособления личности к другим или новым условиям труда, организации, культуре. В связи с чем, человек изменяется сам	Приспособление человека к новым условиям

Продолжение таблицы 1

2	В. Р. Веснин	Реакция человека на изменяющиеся условия жизни, которые побуждают его привыкать к новым условиям	Приспособление человека к условиям труда, коллективу
3	А. Я. Кибанов	Активное получение новой профессии, в связи с чем и новых знаний, умений, связей	Активное освоение профессии
4	И. В. Грошев	Знакомство с организацией во всех сферах её деятельности	Доведения сведений о целях организации до сотрудника
5	А. В. Морозов	Активный процесс всех живых существ, который позволяет им выжить, приспособившись к новым условиям	Динамический процесс живых организмов
6	Т. О. Соломанидина	Знакомство с новыми условиями труда и жизни, постепенное привыкание к переменам и к новому статусу	Процесс знакомства сотрудника с организацией и ее деятельностью
7	Е. Р. Рудавина	Многоэтапный процесс, в котором человек привыкает к новым условиям	Поэтапный процесс адаптации

Проведя анализ вышеперечисленных определений, представленных в таблице 1, можно сделать вывод о том, что адаптация представляет собой процесс, в котором новый сотрудник приспосабливается к новым условиям. Данный факт не зависит от того новый ли это сотрудник или сотрудник, давно проработавший в данной организации.

Воздействуя на различные факторы процесс адаптации можно корректировать, то есть управлять данным процессом. Такими факторами могут сам процесс адаптации, сроки адаптации и так далее. [2]

Таким образом, можно сказать, что адаптация является непрерывным процессом в организации, который проводится с целью ознакомления и приспособления к новым условиям труда. Данный процесс носит поэтапный характер и позволяет сотруднику максимально успешно влиться в

организационную культуру предприятия. Для того, чтобы процесс адаптации был наиболее эффективным, его необходимо рассматривать как в формальном, так и в неформальном смысле. Формально процесс адаптации проходит с участием отдела по персоналу и линейного руководителя. Неформальный процесс адаптации происходит самопроизвольно и затрагивает участие коллег.

Социальная деятельность, связанная с тем, что работник должен знакомиться с другими сотрудниками, элементами организационной культуры компании и действующими правилами социального сосуществования.[30]

Адаптация может принимать различные виды, в зависимости от того, к чему необходимо адаптироваться. Рассмотрим различные виды адаптации.

Различают адаптацию персонала и адаптацию отдельного работника. Под адаптацией персонала принято понимать процесс приспособления трудового коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, которые зависят от ряда факторов, таких, например, как изменения внутри организации. Под адаптацией работника понимается процесс приспособления, привыкания к новому рабочему месту, коллегам, к условиям труда. Вместе с тем, как работник приспосабливается к организации, организация приспосабливается к работнику. Такое взаимное привыкание основывается на постепенной врабатываемости сотрудника в новые для него социальные, организационные, экономические, трудовые и профессиональные условия.

Кроме вышеописанного разделения, адаптацию можно рассматривать и с другой стороны. Существует такое понятие, как дезадаптация.

Рассмотрим данное понятие более подробно. Дезадаптация определяет точную противоположность адаптации. Другими словами, дезадаптация показывает, насколько человек ощущает чувство тревоги и адекватно ли он воспринимает стрессовые ситуации. Если не управлять и этим процессом, то

в дальнейшем это может послужить образованием адаптационного барьера, что повлечет за собой снижение работоспособности, повышение стресса и, возможно, увольнению сотрудника.

Как и любая другая деятельность, происходящая внутри организации, процесс управления адаптацией преследует свои цели, которые представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Цели управления адаптацией

Рассмотрим цели, представленные на рисунке 1 более подробно.

– уменьшение стартовых издержек. Совершенно очевидно, что в отличие от уже опытных сотрудников новичок чувствует себя не уверенно при выполнении своих должностных обязанностей и не всегда быстро и качественно их выполняет. Вместе с тем, в то время, пока новый сотрудник осваивает свои трудовые обязанности, организация несет дополнительные затраты. Из чего следует, что чем быстрее принятый сотрудник сможет выполнять свои трудовые обязанности самостоятельно и безошибочно, тем меньше организация будет нести затрат на него;

– уменьшение тревожного, нервного состояния и неуверенности. Неуверенность при выполнении обязанностей влечёт за собой ошибки, которые совершает сотрудник. Это влечёт за собой стресс, что так же влияет на эффективность деятельности. Вместе с тем, стресс прибавляет и то, что сотрудник боится сделать ошибку снова;

– сокращение текучести кадров. Если сотрудник испытывает стресс в течении долгого времени, то это вызывает у него мысли о том, чтобы покинуть данную организацию. В этом случае растет показатель текучести кадров и появляется необходимость снова закрывать данную вакансию, что оборачивается новыми затратами для организации. В любом случае, при росте такого показателя, как текучесть кадров организация несет затраты. Данный факт обусловлен, прежде всего, тем, что нового сотрудника необходимо обучить всему, что он должен делать. Даже если у него многолетний опыт работы на аналогичной должности.

Таким образом, все рассмотренные цели сводятся к тому, чтобы организация сводила к минимуму затраты времени, ресурсов и финансов.

Исходя из целей, которые должна помочь достичь адаптация, выбираются модели, способы, программы адаптации, которые, в свою очередь, зависят от видов адаптации персонала.

Таким образом, в зависимости от целей разрабатываются модели управления адаптации. Модели управления адаптации определяют то, как в организации будет происходить процесс адаптации новых сотрудников. От этого, в конечном итоге будет зависеть успех организации, так как именно сотрудники обеспечивают её деятельность

Для того, чтобы определить модель или программу адаптации, необходимо понимать и вид данного процесса. Виды представлены на рисунке 2.

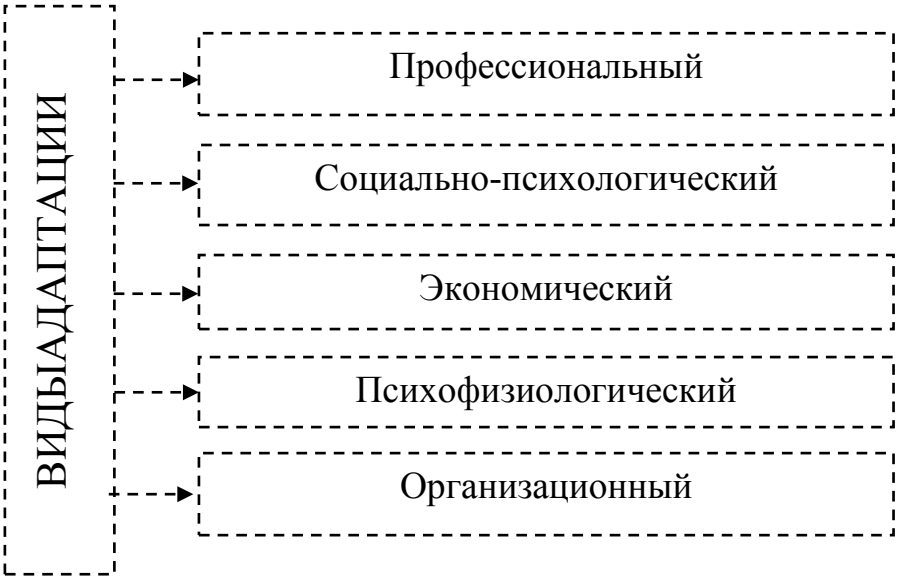


Рисунок 2 – Виды адаптации

Рассмотрим каждый из видов более подробно. Под профессиональной адаптацией понимается овладение новыми знаниями, приобретение навыков, необходимых в работе. Производительность труда увеличивается за счет профессионализма сотрудника, который вырабатывается за счет опыта.

Под социально-психологическим видом адаптации работника понимается привыкание к культуре организации, коллективу, его нормам и традициям. Здесь стоит отметить, что социальные навыки, несмотря на то, что они являются важными элементами человеческого капитала, по-прежнему недооцениваются как форма нематериальных ресурсов, влияющих на создание ценности в долгосрочной перспективе. [28]

Экономический вид адаптации отвечает за приспособляемость к тому, как в организации построена система материальной и нематериальной мотивации.

Психофизиологический вид можно определить как привыкание к условиям труда, санитарно-гигиеническим условиям и нагрузкам в работе.

Если работа сопряжена с высокими нагрузками, то высока вероятность появления усталости, возникновения стресса. Все это впоследствии снижает производительность труда.

Организационный вид адаптации предполагает знакомство, привыкание и принятие миссии организации, ее целей и задач. [21]

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в случае упущения хотя бы одного из видов адаптации приведет к неудовлетворенности персонала или сотрудника, что чревато высокой текучестью кадров.

Как говорилось ранее, процесс адаптации носит поэтапный характер. Рассмотрим этапы адаптации персонала в организации, которые представлены на рисунке 3.

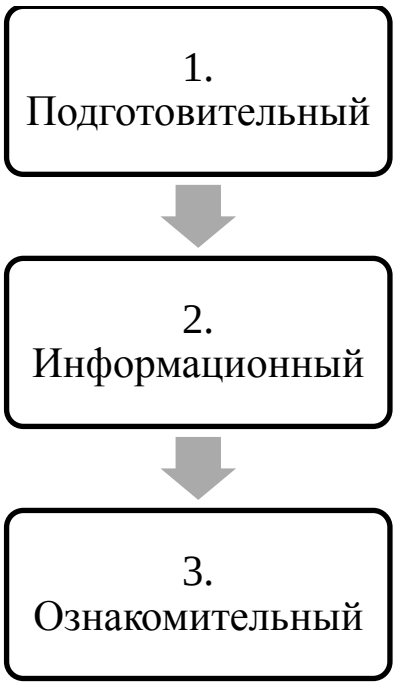


Рисунок 3 - Этапы адаптации

Рассмотрим этапы, представленные на рисунке 3 более подробно.

Первым этапом является подготовительный этап. Сущность его сводится к тому, чтобы изучить особенности должности и кандидата и документально обеспечить процесс адаптации.

Второй этап – информационный. На данном этапе сотрудника знакомят с корпоративной культурой предприятия, с правилами внутреннего распорядка, традициями, принятыми в трудовом коллективе. Возможно проведение ознакомительной экскурсии по месту, в котором сотрудник будет трудиться.

Третий этап – ознакомительный. На данном этапе сотрудник знакомится с трудовым коллективом, со своими коллегами, узнает процессы, которые проходят в организации, способы коммуникации и так далее.

На четвертом этапе сотрудник начинает исполнять свои трудовые функции, под руководством наставника или руководителя, который контролирует ход работы, оказывает помощь при появлении проблем, советует и направляет.

В зависимости от должности, вида деятельности и типа производства, данные этапы могут претерпевать изменения, но они являются основными и присутствуют при любых видах адаптации.

Для того чтобы глубже проанализировать процесс адаптации, рассмотрим классификацию данного процесса по различным критериям.

1. По отношениям «субъект – объект». Данная адаптация бывает активной и пассивной. В первом случае сам сотрудник пытается воздействовать на организационную среду, чтобы подстроить ее под себя и сделать более удобной для себя. Во втором – сотрудник не старается изменить окружающие условия.

2. По воздействию на работника адаптация делится на прогрессивную, которая положительно влияет на него, и регрессивную, которая влияет на него отрицательно и не приводит к необходимому результату.

3. По уровню, адаптация делится на первичную, у лиц, не имеющих опыт трудового опыта, и вторичная – для опытных работников [18].

Другими словами, различная реорганизация может быть описана как «эпизодическое» изменение, то есть относительно короткий период

преднамеренных запланированных изменений, но в данный период даже опытные сотрудники испытывают стресс. [31]

Рассматривая понятие адаптации, необходимо отметить тот факт, что оно часто упоминается, а иногда и заменяется с такими понятиями как «испытательный срок» и «профориентация»[15]. Но необходимо понимать, что данные понятия следует различать для того, чтобы управлять данными процессами наиболее эффективными методами. Рассмотрим сравнительный анализ вышеперечисленных понятий, который представлен в таблице 2.

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

Параметры	Адаптация	Профориентация	Испытательный срок
Цель	Помочь привыкнуть к новым условиям труда и окружения	Знакомство с правилами работы, трудовыми обязанностями и функционалом	Определить соответствие сотрудников ожидаемым требованиям
Содержание	Ознакомление с сущностью работы, коллективом, условиями труда	Процесс изучения новых функций, особенностей работы и процессов	Оценивается соответствие требованиям
Участники	Новые сотрудники, опытные сотрудники, руководители, тренеры	Школьники, выпускники учебных заведений, военнослужащие, безработные	Все сотрудники, у которых испытательный срок прописан в трудовом договоре
Сроки	До одного года	Период обучения, профессиональной подготовки, освоение сотрудником новой должности	От трех до шести месяцев
Организаторы	Руководитель, наставник, о	Педагоги, кадровые агентства, специалисты центра занятости, представители предприятий или организаций	Специалисты отдела кадров, юристы

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод о том, что данные понятия имеют свои особенности и их не следует путать. Однако необходимо отметить тот факт, что если профориентации или испытательного срока может и не быть, то процесс адаптации будет присутствовать в любом случае.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что адаптации отведена особая роль и что именно данный процесс является наиболее важным для сотрудников.

Кроме всего прочего, целью адаптации персонала является минимизация затрат организации, за счет уменьшения времени привыкания и освоения к новым условиям труда и деятельности в целом. Вместе с этим, адаптация способствует снижению текучести кадров, что так же экономит ресурсы организации, не снижая качества производимой продукции или предоставляемых услуг.[4]

Таким образом, адаптация сотрудников способствует:

–преодолению неизвестности;

–быстро создать позитивную атмосферу в коллективе;

–достижению необходимой производительности в кротчайшие сроки;

– уменьшению текучести кадров [29].

Очевидно, что те, кто недавно пришел в организацию осваиваются постепенно, в связи, с чем необходимо отметить, что в данный период руководители должны более внимательно относиться к таким сотрудникам.

Именно от этого зависит, как быстро сотрудник успешно пройдет свой период адаптации и сможет выполнять свои функции, затрачивая на это оптимальное количество ресурсов. Как временных, так и материальных.

Очевидно, что если большинство сотрудников самостоятельно и качественно выполняют свои функциональные обязанности, то эффективность организации растет.

Таким образом, основная задача руководителя – обеспечить эффективное введение в должность новых сотрудников. Иными словами – управлять процессом адаптации.

Для каждого вида деятельности существуют свои специфические обязанности, что сказывается и на том, как лучше организовать процесс адаптации. Таким образом, адаптация может быть изменена под действием различных причин.

Процесс адаптации не всегда направлен исключительно на новых сотрудников, иногда, например, под действием изменений, время на адаптацию необходимо и уже опытным сотрудникам.

Кроме всего прочего, к целям адаптации можно отнести ускорение процесса привыкания и освоения к новым условиям труда и жизни в целом.[29]

На первый взгляд будет сложно сказать, успешно ли сотрудник прошел свой период адаптации и готов ли он в полной мере выполнять свои обязанности. Именно с этой целью по истечении процесса адаптации необходимо провести анализ и понять, насколько эффективно прошел данный процесс. С этой целью, еще вначале адаптации необходимо разработать критерии, по которым будут подводиться итоги проведения адаптационных мероприятий, и сравнить, к чему пришел персонал. Данные критерии разрабатываются в соответствии с целями адаптации. В зависимости от организации данные критерии будут различаться. Это объясняется особенностями организации, различающимися методами работы, построением процессов, взаимосвязей, традиций, которые сложились в компании. Не смотря на это, мы рассмотрим самые основные и базовые критерии, которые, так или иначе, охватывают наиболее важные моменты адаптации. Если же процесс адаптации не соотносить с критериями оценки, тогда не будет ясно, эффективно ли вообще было проводить различные

адаптационные мероприятия. Рассмотрим данные критерии, которые представлены в таблице 3.

Таблица – 3 Критерии оценки адаптации персонала в организации

№	Критерии	Описание критерия
1.	Качество управления процессом адаптации работников	Формальное закрепление функции адаптации в системе управления персоналом: - документальное оформление управления адаптацией; - степень взаимодействия линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом по вопросам адаптации. Уровень информационного обеспечения процесса адаптации: - наличие информационно-справочной литературы об организации; - уровень соответствия содержания изданий целям адаптации работников.
2.	Фактический объем работ в рамках функции	- количество и перечень мероприятий по управлению адаптацией; - количество мер по устранению факторов, препятствующих адаптации.
3.	Затраты на адаптацию персонала	- затраты на реализацию программ адаптации; - затраты при начале работы; - затраты на оплату труда сотрудникам, участвующим в процессе адаптации
4.	Качество адаптации персонала	- уровень производительности и эффективности труда новичков к концу контрольного периода; - уровень трудовой активности новичков по завершению адаптации; - коэффициент текучести новичков за период; - уровень озабоченности, неуверенности и неопределенности у новых работников через 3 месяца (6 месяцев) работы; - уровень удовлетворенности трудом в организации.

Анализируя данные таблицы 3, можно сделать вывод о том, что итоги проведения адаптации оцениваются с разных сторон. Имеет смысл рассматривать качество управления адаптацией, с точки зрения того, что организация делает правильно, а где допускает ошибки. Анализируя процесс управления адаптации с данной точки зрения можно выявить проблемы и найти пути их решения. Вместе с тем, оценить адаптацию можно со стороны новичка. Здесь мы можем увидеть, насколько он подготовлен к работе и на что способен в будущем. Рассматривая затраты на процесс управления адаптацией мы видим на что, какие и сколько ресурсов затрачиваются на данный процесс. Качественные же показатели показывают эффективность работы нового сотрудника. Данные показатели являются основными. В зависимости от организации они могут изменяться и преобразовываться.

Таким образом, рассмотрев понятие, виды этапы и критерии адаптации, можно сделать вывод о том, что адаптация представляет собой процесс, в котором новый сотрудник приспосабливается к изменениям. Для успешной адаптации необходимо учитывать различные условия. Классифицировав адаптацию на виды можно помочь адаптировать сотрудника к организации, к коллективу, должностным обязанностям, условиям труда. Исходя из этого необходимо отметить, что управляя процессом адаптации можно добиться более высоких результатов, чем если этот процесс происходит самопроизвольно.

1.2Методы управления адаптацией персонала

Для того, чтобы выбрать правильный метод управления адаптацией, необходимо разобраться в том, какие существуют методы адаптации.

В отечественной практике наиболее распространены следующие методы управления адаптацией:

-welcome-тренинг для новых сотрудников;

-система наставничества;

-программа адаптации;

-план адаптации для разных категорий должностей;

-книга сотрудника;

-система оценки по результатам адаптационных мероприятий.

Рассмотрим данные методы более подробно.

«Welcome-тренинг» используется в качестве обучения новых сотрудников в организации. Данное обучение представляет собой семинар, в ходе которого сотруднику рассказывается о всех важных деталях и особенностях работы данной организации.

Целью данного метода является сократить времяадаптации. Разрабатывая данный семинар, необходимо учесть такие важные детали как:

– практичность и актуальность предоставляемой информации;

– полезность информации;

– применимость данной информации в ходе работы.

Проводить данный тренинг должен опытный сотрудник, который знает все особенности работы организации, традиции, которые сложились, отношения среди коллег и руководителей.

Цели «Welcome-тренинга» сводятся к тому, чтобы:

– передать информацию новым сотрудникам;

– повысить вовлеченность нового сотрудника.

Таким образом, новичку предоставляется информация, необходимая для того, чтобы избежать неловких ситуаций и знать, как правильно будет себя вести, чтобы влиться в коллектив.

Далее рассмотрим такой метод как система наставничества. Данный метод может обеспечить быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства.

Такой вид, как наставничество, обеспечивает обучение и быструю передачу навыков. Наставничество может быть одним из наиболее эффективных методов адаптации, тем более, если наставник хорошо замотивирован.

В систему управления адаптаций обычно входят некоторые мероприятия, которые должен посетить новый сотрудник. Например, тренинги, на которых рассказывается об истории предприятия, его корпоративной культуре, важных лицах дирекции и их полномочиях. Это может проходить и в виде беседы с высшим или линейным руководителем. Данные мероприятия помогают новому сотруднику вникнуть в систему ,по которой работает организация. Вместе с тем, полученная информация поможет новичку избежать промахов, неловких моментов и помочь адаптироваться и развиваться дальше.

Вместе с тем, в данную систему входят локальные документы, с которыми он дожжен ознакомиться. Такими документами могут быть, например, краткая "Памятка новичка", или "Книга нового сотрудника".

Рассматривая программу адаптации необходимо сказать, что она должна описывать цели, задачи, сроки, ответственных за данный процесс сотрудников.

В данной программе прописывается четкая последовательность действий для достижения целей адаптации. Вместе с этим указывается требования, которым должен соответствовать сотрудник после окончания периода адаптации.

Рассмотрим планы для адаптации, которые чаще всего разрабатываются для высшего аппарата управления и ключевых специалистов.

Такие планы могут быть составлены с точностью до 1 дня и должны включать в себя все необходимые мероприятия для того, чтобы адаптация прошла максимально успешно.

Некоторые организации, как инструментом управления адаптацией, пользуются книгой сотрудника, которая содержит в себе всю необходимую информацию, которой должен располагать новичок.

Изучая процесс адаптационных мероприятий можно сказать о том, что часто период адаптации совпадает с периодом испытательного срока.

Для того, чтобы определить эффективность адаптационных мероприятий, необходимо проанализировать состояние сотрудника и качество его работы. Рассмотрим несколько критериев, по которым можно будет судить, насколько адаптировался новичок к профессиональной среде. Данные критерии представлены в таблице 4.

Таблица 4- Критерии успешной и неудачной адаптации

Критерии успешной адаптации	Критерии неудачной адаптации
Сотрудник понимает свои обязанности и может выполнять их самостоятельно и эффективно	Сотрудник испытывает затруднения в выполнении своих обязанностей и не до конца понимает как их выполнять
Сотрудник знает структуру организации, руководство и разбирается в процессах, происходящих в организации.	Сотрудник не разбирается в структуре организации, не знает, кто и за что отвечает
Сотрудник может использовать офисную технику в полной мере.	Сотрудник пользуется офисной техникой только при помощи коллег
Сотрудник принимает и соблюдает неформальные правила, принятые в коллективе.	Сотрудник нарушает правила и традиции принятые в коллективе.
Сотрудник проявляет креативность и творческий подход в работе	Сотрудник не может решить проблему, если она требует нестандартного решения.
Сотрудник нашел общий язык с коллегами и вошел в неформальный круг общения.	Сотрудник не завел хороших отношений со своими коллегами

Таким образом, проанализировав состояние сотрудников, можно сделать вывод о том, насколько эффективны методы управления адаптацией в данной организации. Данные критерии можно сопоставить с реальной

ситуацией в организации банальным наблюдением, прибегнуть к анкетированию или провести интервью и задать все интересующие вопросы. Интервью может проходить и в неформальной обстановке.

Если в организации будет внедрена правильная система управления адаптацией, то сотрудники, работающие в ней, смогут приспосабливаться к условиям труда без особых затруднений, что позволит снизить напряженность и текучесть кадров. Это положительно скажется на деятельности компании, так как затраты на подбор и отбор персонала снизятся.

Рассмотрев наиболее распространенные методы управления адаптацией персонала, можно сказать о том, что все они направлены на то, чтобы помочь новичку влиться в новый коллектив и начать выполнять свои должностные обязанности самостоятельно и качественно.

Анализируя вышесказанную информацию, можно сказать о том, что процесс управления адаптацией необходимо обеспечить обратную связь, ведь именно этим способом можно узнать насколько эффективно были проведены адаптационные мероприятия.

Традиционно, для четкого понимания результатов используется тестирование. Данный метод позволяет определить справляется ли сотрудник со своими трудовыми обязанностями, принял ли правила, принятые в организации и испытывал ли он трудности.

Отвечая на вопросы несложного теста, человек не испытывает никакого дискомфорта, поэтому эти данные будут отлично давать понимание того, насколько человек успешно прошел свой период адаптации.

Помимо тестирования учитывается и мнение непосредственного руководителя, который может увидеть, что не хватает сотруднику при выполнении своих трудовых обязанностей.

В конце адаптационного периода должна проводиться оценка адаптации. Данная оценка призвана ответить на вопрос, успешно ли

сотрудник прошел период адаптации, готов ли приступить к полноценной работе и какие трудности он испытывает.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс адаптации необходимо контролировать постоянно и, при необходимости, вносить корректировки.

Управлять процессом адаптации необходимо, чтобы достичь цели адаптации. Существуют различные методы, одним из которых является программа адаптации.

Рассмотрим особенности адаптации муниципальных служащих. К таким особенностям можно отнести то, что здесь необходимо ознакомиться и принять для себя установленные жесткие требования, культуре, коллективу, нормам поведения в муниципальных учреждениях.

Вместе с этим, стоит отметить и то, что у сотрудников в данной сфере деятельности очень высокий круг ответственности и коммуникаций.

Характерной чертой работы муниципальных служащих является то, что они решают проблемы, связанные с людьми. Поэтому рассмотрим такое понятие как социальная адаптация. Данный процесс определяет поведение сотрудника в зависимости от внешней среды. Но, кроме этого, на социальную адаптацию влияет и внутренняя составляющая человека. Рассматривая особенность муниципальных служащих, можно сказать о том, что их служба является публичной, что так же отражается на их социальной адаптации. Вместе с тем, муниципальная служба осуществляет социальное управление, в связи с чем, можно сказать о том, что муниципальные служащие сталкиваются с большим количеством людей. Все это требует от них определенных адаптационных способностей. Поэтому адаптация также зависит и от эмоционального состояния человека.

Таким образом, можно сказать о том, что в работе муниципальных служащих необходимо иметь особенную способность к адаптации. В зависимости от этого выделяют различные способности человека к

адаптации. Рассмотрим данную особенность более подробно.

Существуют люди, которые легче или труднее переживают адаптацию к чему-то новому, в итоге в организации появляются такие типы сотрудников как адаптированные и неадаптированные. Во-первых, рассмотрим адаптированных сотрудников. Такие люди способны быстро вливаться в коллектив и в новые условия, не только труда, но и приспосабливаться к изменениям, в какой области они бы не происходили. У таких людей, как правило, отсутствует чувство тревоги, страха и неуверенности в себе. Во-вторых, неадаптированные сотрудники. У таких людей не только в трудовой, но и в повседневной деятельности сохраняется чувство тревоги, неуверенности в себе и в своих силах. Такое состояние негативно сказывается на настроении человека. В дальнейшем это может послужить образованием адаптационного барьера, который приведет к тому, что человек, даже по истечению длительного периода времени не сможет привыкнуть к новым условиям труда.

Рассматривая процесс управления адаптацией можно отметить, что, несмотря на то, что данный процесс имеет свои особенности и различия, он больше всего зависит от особенностей самого сотрудника. [17] Поэтому необходимо рассмотреть понятие «адаптация « я психологической точки зрения.

Психологической адаптацией можно назвать процесс, когда и человек и окружающая его среда начинают гармонировать и соответствовать друг другу. [21]

В процессе данной адаптации человек привыкает к окружающей его среду, трансформируется сам и трансформирует окружение, чтобы оба составляющих чувствовали себя комфортно. Человек и окружающая среда в таком случае являются активными сторонами. Вместе они должны образовать оптимальное сочетание [15].

Долгое напряжение может привести к нарушениям. Нарушения могут носить любой характер, например, человек становится агрессивным, возможно, подавленным. Испытывает стресс и постоянно не доволен собой и тем, что его окружает. Очевидно, что данные нарушения не продлятся долго, но и они приносят вред здоровью человека. Как физическому, так и моральному.

Возвращаясь к теме управления адаптацией муниципальных служащих, стоит отметить, что их особый социально-правовой статус определяет особенности адаптации.

Таким образом, в первой главе рассмотрены различные подходы к определению понятия «адаптация» и управление адаптацией. Вместе с этим рассмотрены методы управления данным процессом и его особенности в зависимости от различных факторов.

2 Анализ управления адаптацией персонала

2.1 Организационно – экономические показатели и характеристика системы управления персоналом

Рассмотрим краткое описание и историю создания муниципального автономного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» городского округа Тольятти (МАУ «МФЦ»). 25 октября 2005 года в России была принята концепция административной реформы и план мероприятий по её проведению, целью которой было решить данную проблему. Во втором полугодии 2007 года началась реализация первых проектов по созданию Многофункциональных центров. По состоянию на 1 декабря 2008 года в России действовали 25 МФЦ в 16 субъектах федерации. На конец 2011 года МФЦ работали в 62 субъектах федерации. На 1 января 2016 года в России работали 2,7 тыс. центров и 10,1 тыс. офисов государственных и муниципальных услуг.

Основной задачей многофункционального центра (МФЦ) является предоставление государственных и муниципальных услуг. Данная организация работает как в электронной форме, так и по принципу «одного окна». Данный принцип основан на том, что заявитель получает государственную или муниципальную услугу после однократного обращения в МФЦ.

Деятельность МФЦ осуществляется на основе Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

С весны 2014 года МФЦ работают под новым брендом — «Мои документы».

Рассмотрим основные цели деятельности МАУ «МФЦ».

1. Упрощение процедур получения гражданами и юридическими

лицами массовых, общественно значимых услуг в результате реализации принципа «одного окна»

2. Повышение качества и уровня доступности услуг, сокращение сроков предоставления массовых, общественно значимых услуг.

3. Повышение качества информирования заявителей о порядке, способов и условиях получения услуг в МФЦ, а также по иным вопросам, связанным с предоставлением услуг.

4. Формирование, ответственное содержание и интеграция региональных и муниципальных информационных ресурсов по вопросам местного значения и отдельным государственным полномочиям, переданным органам местного самоуправления городского округа Тольятти.

5. Осуществление полного комплекса мероприятий по организациям централизованных социальных выплат и других выплат, определяемых учредителем.

6. Формирование, хранение и обработка муниципальных геоинформационных ресурсов.

Рассмотрим организационную структуру «МАУ МФЦ» (Приложение А), которая имеет дивизиональный тип. На данном предприятии персонал подразделяется на три категории: административно-управленческий персонал, основные и вспомогательные работники. Руководителем данной организации является директор, которому подчиняются главный бухгалтер, заместитель директора по информационным технологиям. В свою очередь данным сотрудникам подчиняются их структурные подразделения, состоящие из нескольких отделов. Кроме того, директору подчиняются: заместитель директора по развитию, юридический отдел, ведущие специалисты по охране труда, по противодействию коррупции, информационный отдел, подразделение по защите государственной тайны. Вместе с тем, бюро документооборота, хозяйственный отдел, сектор информационной безопасности. Отдел кадров так же подчиняется директору.

Заместителю директора по предоставлению услуг подчиняются все отделения МФЦ в городе Тольятти: в Центральном, Автозаводском и Комсомольском районах. Отделения МФЦ состоят из отдела приема документов (ОПД), отдела информирования (ОИ), отдела первичной обработки документации (ОПОД) и группы общего делопроизводства (ГОД). В свою очередь отделу приема документов подчиняются удаленные пункты приема документов (УППД), в Центральном районе их 3, в Автозаводском районе 2 и в Комсомольском районе 1. В Автозаводском районе функционируют два отделения МФЦ.

Для того, чтобы проанализировать экономическое состояние организации, далее рассмотрим организационно-экономические показатели учреждения за 3 периода и рассчитаем отклонения и темпы роста. Данные показатели представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Организационно-экономические показатели МАУ «МФЦ»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения		Темп прироста, %	
				2016/2015	2017/2016	(2016-2015)/2015*100	(2017-2016)/2016*100
Доходы от собственности, тыс. руб	217,66	177,63	112,92	-40,03	-64,72	-18,391	63,56747 73
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, тыс. руб	117673,56	121099,92	124442,49	3426,36	3342,57	2,912	102,760 175
Социальное обеспечение, тыс. руб	33753,40	37798,59	36260,91	4045,19	-1537,68	11,985	95,9319 17
Чистое поступление основных средств, тыс. руб	7444,35	1394,58	3613,58	-6049,76	2218,99	-81,267	259,115 008

Продолжение таблицы 5

Чистое поступление нематериальных активов, тыс. руб	1511,76	1556,51	2656,21	44,76	1099,70	2,961	170,651 673
Чистое поступление материальных запасов, тыс. руб	143,25	178,62	17,10	35,36	-161,52	24,687	9,57191 202
Чистое поступление средств учреждений, тыс. руб	703,58	127,59	178,35	-575,99	50,76	-81,865	139,783 564
Численность, чел.	445	461	471	16	10	3,596	102,169 197
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	82136,14	84527,75	86860,86	2391,60	2333,11	2,912	102,760 175
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб	184,58	183,36	184,42	-1,22	1,06	-0,660	100,578 433

Проведем анализ данных показателей, представленных в таблице 5. За три исследуемых периода наблюдается рост большинства показателей. Такие показатели как чистое поступление средств учреждений, Безвозмездные перечисления организациям, социальное обеспечение имеют отрицательную динамику. Следует так же отметить рост среднегодовой заработной платы работника, что фактически не является увеличением заработной платы сотрудникам. Рост данного показателя зависит, в первую очередь от штатной численности сотрудников, которая так же имеет положительную динамику.

Для наглядности представим показатели данной таблицы в качестве диаграммы, которая представлена на рисунке 4.

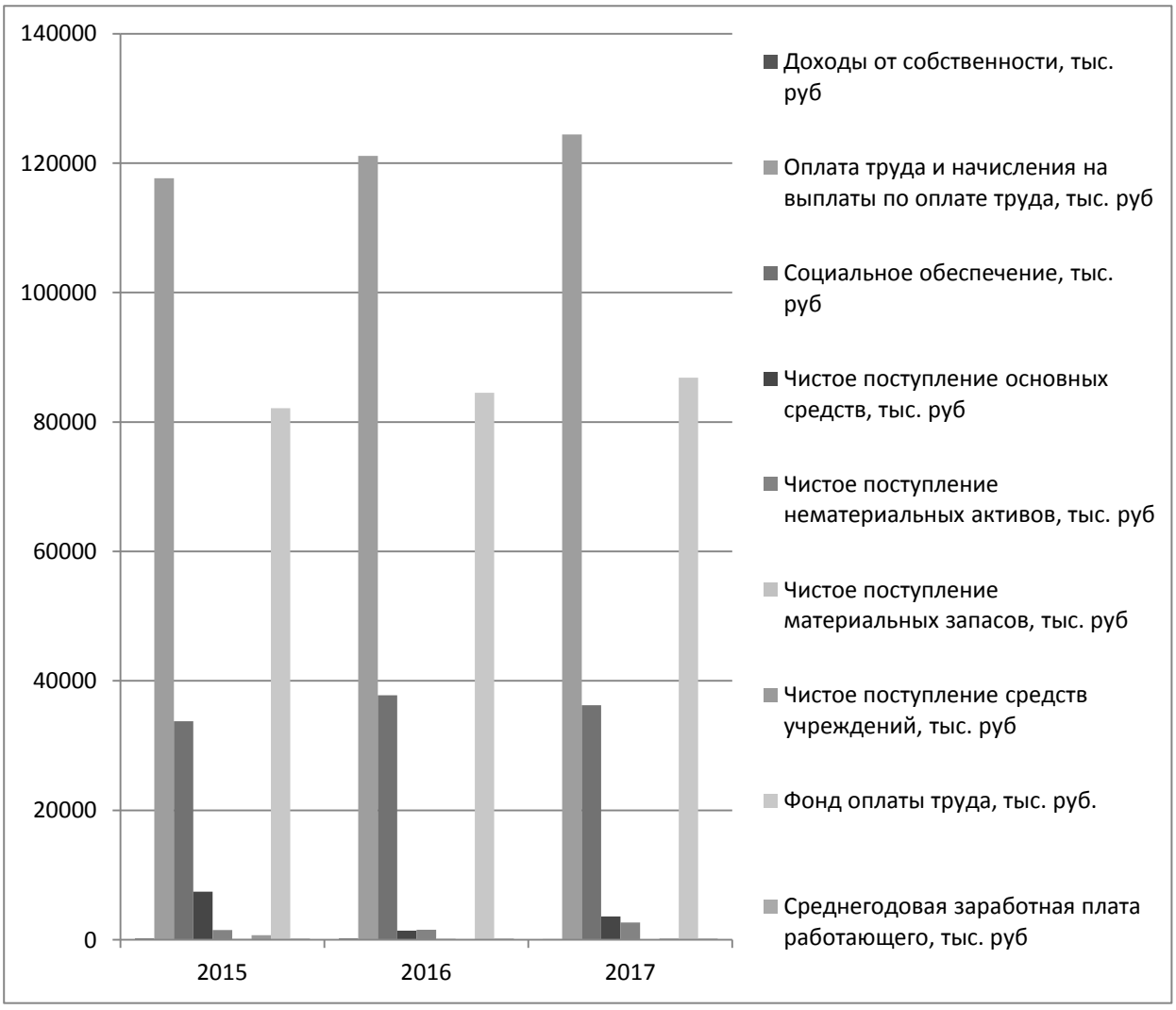


Рисунок 4 – Организационно-экономические показатели МАУ «МФЦ»

Таким образом, в данной главе были рассмотрены история, структура и организационно-экономические показатели деятельности МАУ «МФЦ», провели анализ имеющихся локальных нормативных актов данной организации.

2.2 Оценка и выявление проблем в управлении адаптацией персонала в МАУ МФЦ

Для выявления проблем в области адаптации, рассмотрим процесс адаптации в МАУ «МФЦ» на данный момент. Анализ локальных нормативных актов показал, что в данной организации процесс управления адаптацией не закреплен ни в каких локальных нормативных актах. Несмотря на их отсутствие в МФЦ период адаптации составляет 3 месяца. Рассмотрим составные части управления адаптацией, которые представлены на рисунке 5.

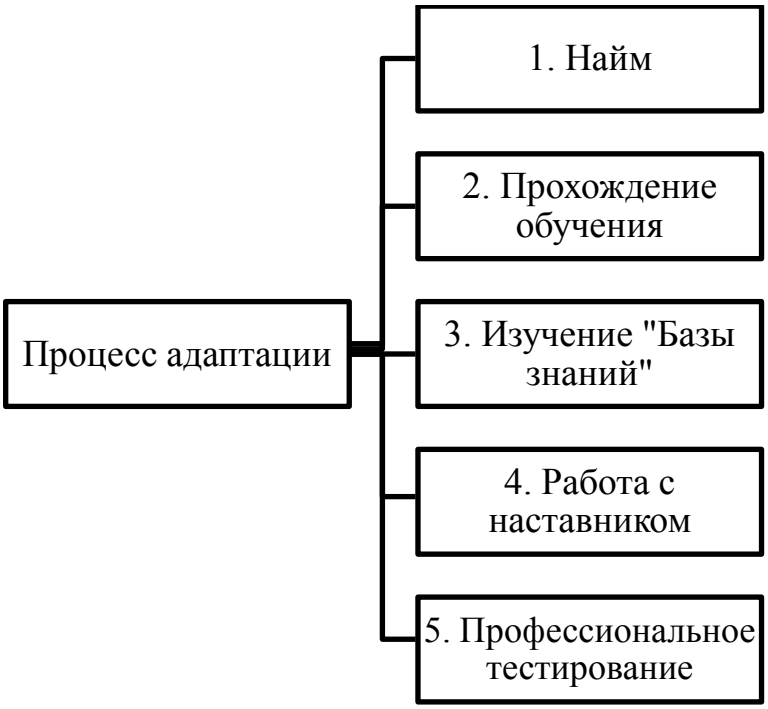


Рисунок 5 – Процесс адаптации в МАУ «МФЦ»

Рассмотрим процесс управления адаптацией, который представлен на рисунке 5 более подробно.

На этапе найма сотрудник проходит процедуру оформления в отеле кадров, где он может ознакомиться с локальными актами организации, такими, например, как Положение об отделе, в котором он будет работать,

своей должностной инструкцией, коллективным договором и так далее. После того, как новый сотрудник прошел двухнедельное обучение услугам, которые предоставляются в МАУ «МФЦ», за ним закрепляется Инспектор 1-ой категории, выступающий в роли наставника. В период наставничества новый сотрудник может, как наблюдать за действиями своего наставника, либо сам выполнять должностные обязанности под его присмотром. При необходимости новичок задает интересующие его вопросы наставнику в непонятных для него ситуациях и моментах. За двухнедельный срок новый сотрудник должен приобрести необходимые навыки общения с заявителями и познакомиться с принципами работы.

Параллельно с этим сотруднику дается доступ к системе обучения, которая называется «База знаний».

ВМАУ «МФЦ» разработана и запатентована информационная «База знаний», в которой хранится вся необходимая информация о работе. Данная база доступна для всех сотрудников учреждения. Данная система разработана с целью минимизации ошибок в работе основных работников.

По итогам прохождения адаптационного периода сотрудник проходит тест, с помощью которого выявляется то, насколько хорошо он усвоил информацию по предоставляемым в данной организации услугам и степень понимания работы, которую он должен выполнять.

Наставники в МАУ «МФЦ» должны обеспечить новеньких максимальным количеством информации по части работы и корпоративной культуры. Вместе с тем, непосредственный руководитель так де должен принимать участие в адаптации нового сотрудника. Под его надзором работает и сам наставник. Если руководитель хочет извлечь максимальную пользу от управления адаптацией, то он должен постоянно участвовать в данном процессе. [29]

Таким образом, можно сказать о том, руководитель наблюдает и за наставником и за новичком. Кроме всего прочего можно сделать вывод о

том, что процесс управления адаптацией происходит методом наставничества.

Для того, чтобы оценить эффективность управления адаптацией, необходимо проанализировать такие показатели как количество принятых, уволенных сотрудников, численность и текучесть персонала. Данные показатели в наибольшей степени отражают эффективность управления адаптацией персонала, так как количество принятых людей и тех, которые приступили к работе после прохождения адаптации, являются решающими.

Проведем анализ движения кадров в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти за 2015-2017 гг. Данный анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Движение кадров в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			Темп роста, %		
				2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Среднесписочная численность, чел.	370,98	381,06	386,43	10,08	5,37	15,45	102,72	101,41	104,16
Принято на работу, чел.	148	176	192	28	16	44	118,92	109,09	129,73
Уволено с работы, чел.	105	142	181	37	39	76	135,24	127,46	172,38
Коэффициент текучесть, %	28,30	37,26	46,84	8,96	9,58	18,54	131,66	125,71	165,51
Коэффициент приема кадров, %	39,89	46,19	49,69	6,3	3,5	9,8	115,79	107,58	124,57
Коэффициент оборота кадров, %	68,20	83,45	96,52	15,25	13,07	28,32	122,36	115,66	141,52

В таблице 6 для анализа представлены такие показатели как среднесписочная численность, принятые на работу и уволенные сотрудники, текучесть кадров, коэффициенты приема и оборота кадров.

Анализируя таблицу 6 можно сделать вывод о том, что в течение трех лет (с 2015 по 2017) все показатели имеют положительную динамику. Вместе

с тем, необходимо отметить, что текучесть кадров за три года увеличилась на 33,85 %. Представим графическую интерпретацию данных в виде диаграммы, которая представлена на рисунке 6. На данном рисунке представлены такие показатели как среднесписочная численность, количество принятых и уволенных сотрудников.

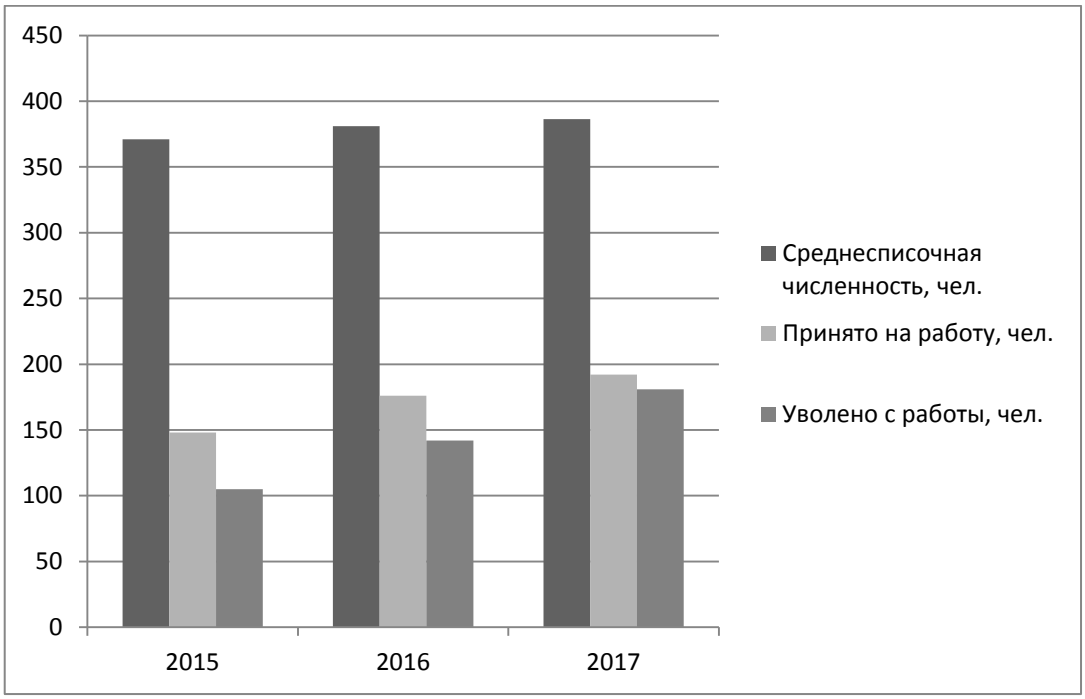


Рисунок 6 – Движение кадров в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти за 2015-2017 гг.

На данном рисунке видно, что с каждым годом растут все показатели, а количество принятых и уволенных в 2017 году отличаются всего на 11 человек. Данный факт свидетельствует о том, что текучесть кадров остается одной из наиболее серьезных проблем в данной организации.

Для того, чтобы подтвердить данный факт рассмотрим рисунок 7, в котором отражены такие показатели как коэффициент текучести, приема и оборота кадров.

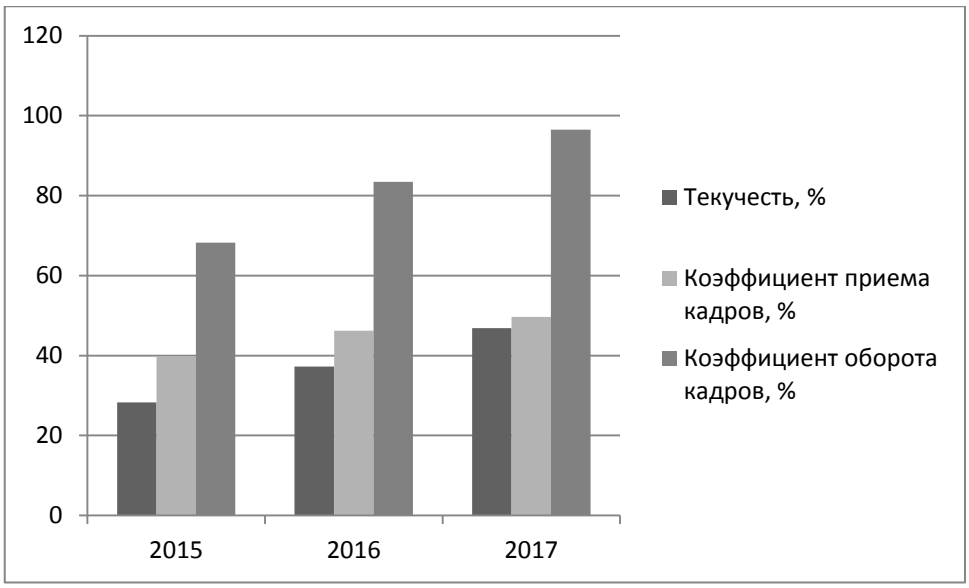


Рисунок 7 – Коэффициенты движения кадров в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти за 2015-2017 гг.

На данной диаграмме видно, что с каждым годом растут все показатели, что говорит о том. Текучесть кадров увеличивается с каждым годом.

Основным показателем для анализа служит коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$КТ = \frac{ЧУ}{СЧ} * 100\%,$$

где КТ– коэффициент текучести специалистов, %;

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

СЧ– среднесписочная численность, чел.

В данном случае данный коэффициент имеет положительную динамику за трех летний период. С 2015 до 2017 года коэффициент текучести кадров увеличился на 18,54 %.

Для того, чтобы определить наиболее часто увольнявшихся сотрудников рассмотрим движение основных работников, которые проработали в организации менее 1-о года. Данные показатели представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ движения основных работников в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти за 2016-2017 гг.

Категории работников	2016 г.		2017 г.		Отклонение	
	Принято	Уволено	Принято	Уволено	Принято	Уволено
Специалисты приема-выдачи документов, чел	103	32	127	53	24	21
Специалисты по обработке и согласованию документов, чел	3	11	10	8	7	-3
Итого, чел	106	43	137	61	31	18

По данным таблицы 7 видно, что за анализируемый период (с 2016 до 2017 года) такая категория сотрудников как специалисты приема-выдачи документов сократилась на 21 человек. Итого за данный период было уволено 18 человек. Данные сотрудники не проработали в организации больше года. Это говорит, прежде всего, о том, что процесс управления адаптацией требует изучения с точки зрения того, что не устраивает новых сотрудников. С этой целью было проведено анкетирование, в котором выявлялось, что не устраивает и с чем сложно справиться новым сотрудникам. Была разработана анкета (приложение Б), с помощью которой можно выявить социально-психологическую адаптацию после завершения адаптационного периода. Разработанная анкета была предложена сотрудникам, прошедшим трехмесячный адаптационный период. На вопросы анкеты ответили 40 человек, результаты опроса представлены в таблице 8.

Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты анкетирования основных сотрудников в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти

№	Вопросы	Варианты ответов				
		-2	-1	0	1	2
		Количество человек				
1	Насколько Вам в работе нравится то, что Вы делаете каждый день?	4	6	5	15	10
2	Насколько часто у Вас возникают конфликтные ситуации с заявителями?	3	6	11	10	10
3	Часто ли Вы испытываете стресс на рабочем месте?	6	8	6	9	11
4	Легко ли Вы справлялись с поставленными в период адаптации задачами?	12	11	12	3	2
5	Насколько на текущий момент Вы самостоятельно справляетесь с работой, не прибегая к помощи коллег?	13	10	12	3	2
6	Как Вы оцениваете бытовые условия труда?	0	2	7	14	17
7	Насколько Вам подходит график работы?	0	0	9	16	15
8	Насколько Вы в курсе того, что происходит в коллективе?	3	2	20	7	8
9	Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны руководителя?	0	0	0	18	22
10	Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны коллег?	0	0	2	17	21
11	Как Вы оцениваете Ваши взаимоотношения с коллегами?	0	0	4	16	20
12	Легко ли Вы влились в коллектив?	3	5	10	12	10
13	Насколько комфортно Вы себя ощущаете?	2	3	18	7	10
Итого		46	53	116	147	158

Анализируя данные таблицы 8 можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников положительно относятся к своей должности и их

устраивают условия работы. Независимо от этого проанализируем те вопросы, на которых большинство отвечает как неудовлетворительно. К таким вопросам относятся : часто ли Вы испытываете стресс на рабочем месте, легко ли Вы справлялись с поставленными в период адаптации задачами и насколько на текущий момент Вы самостоятельно справляетесь с работой, не прибегая к помощи коллег. Ответы на эти вопросы дают сделать вывод о том, что не все сотрудников, после периода адаптации готовы выполнять свои трудовые обязанности без помощи наставника. Это является одной из причин появления стресса, что влияет на качество работы и состояние сотрудника.

В 2017 году было принято 137 основных сотрудников, 61 человек из которых уволилось в тот же год. Рассчитаем экономический ущерб от высокой текучести кадров. Для этого рассчитаем затраты на доплату Инспекторам 1-ой категории, которые выступали в роли наставников.

Среднегодовая заработная плата сотрудников МАУ «МФЦ» составляет 184417,96 рублей. Разделив эту сумму на 12 месяцев, мы получим среднемесячную заработную плату сотрудников, в том числе тех, кто выступает в роли наставников. Данная цифра равна 15368,16 рублей. Инспекторам 1 категории, выступающих в роли наставников, устанавливается максимальная интенсивность в размере 25% от должностного оклада, который составляет 12500 рублей. Таким образом, в период адаптации новых сотрудников, наставник получает заработную плату в размере 15625 рублей.

Рассмотрим заработную плату Инспектора 1 категории, освобожденного от наставничества. В данном случае доплата за интенсивность составляет 20% от должностного оклада, таким образом, заработная плата составляет 15000 рублей. Таким образом, доплата за наставничество фактически равна 625 рублей.

В2017 году в МАУ «МФЦ» было принято 137 сотрудников, выполняющих основной вид деятельности, а уволено 61 человек. Таким образом, всего на оплату труда наставникам было потрачено 85625 рублей, а за доплату наставникам, подопечные которых уволились, не проработав в организации более года, составили 38125 рублей.

Таким образом, во второй главе мы рассмотрели историю, структуру, процессы, происходящие в организации и систему управления адаптацией. Проанализировав данную систему, были выявлены проблемы, мероприятия по их устранению представлены в третьей главе.

Проанализировав локальные нормативные акты учреждения, можно сделать вывод о том, что в МАУ «МФЦ» отсутствует положение об адаптации персонала. Вместе с тем, проведя анализ показателей текучести, численности и проведение анкетирования было выявлено, что очень часто по собственному желанию увольняются сотрудники, которые не проработали в организации больше года, что говорит, прежде всего, о недостаточно эффективной системе управления процессом адаптации персонала.

3 Разработка мероприятий по управлению адаптацией персонала и их социально-экономическая оценка

3.1 Мероприятия по управлению адаптацией

Анализ, проведенный во второй главе, позволил структурировать и определить проблемы в управлении адаптацией персонала организации. В таблице 9 представлены проблемы, их причины и мероприятия, направленные на совершенствование управления адаптацией персонала.

Таблица 9 – Проблемы, их причины и мероприятия, направленные на совершенствование управления адаптацией персонала

Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия
1. Отсутствие положения об адаптации.	Анализ локальных нормативных актов учреждения	Разработать положение об адаптации
2.Высокая текучесть кадров сотрудников, которые проработали меньше года	Анализ показателей текучести, численности и проведение анкетирования	Внедрение тестирования на диагностику дезадаптивности

На основе таблицы 9 можно сделать вывод, что на выявленные проблемы, связанные с управлением адаптации персонала можно предложить следующие мероприятия:

– разработать положение об адаптации персонала;

-внедрить тестирование на диагностику дезадаптивности.

Рассмотрим подробнее каждое из предложенных мероприятий.

Одним из мероприятий, направленных на повышение эффективности управления адаптацией персонала является разработка положения об адаптации персонала. Разрабатывают данное положение линейный

руководитель и специалисты отдела кадров. Структура положения представлена на рисунке 8.

Рисунок 8 – Структура положения об адаптации

С данным Положением об адаптации, более подробно можно ознакомиться в Приложении В. Таким образом, предложенное Положение об адаптации будет регламентировать весь процесс адаптации основных работников.

Вторым мероприятием предлагается внедрить диагностику дезадаптации. Данный тест, (Приложение Г) проведенный после адаптационного периода поможет понять непосредственному руководителю, что не хватило вновь принятому сотруднику и что необходимо сделать, чтобы сотрудник адаптировался в полной мере и чувствовал уверенность, выполняя свои должностные обязанности. Данный тест разработан, прежде всего, для того, чтобы понять, что не хватило сотруднику в период

адаптации. С помощью этого линейный руководитель сможет в последующем сделать упор на то, что необходимо исправить.

Поскольку данные мероприятия направлены на основных работников данной организации, тестирование будет предлагаться именно им. Решение же будет лежать на непосредственном руководителе. После анализа результатов тестирования, руководитель может принять решение на основании ответов. Предлагаемые решения представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Предлагаемые решение руководителя по результатам тестирования

№	Итоги тестирования	Рекомендованные мероприятия
1	96 баллов и более — высокий уровень дезадаптации	Если сотрудник не прошел профессиональное тестирование, рекомендуется перевести его на другую должность или уволить, как не прошедшего испытательный срок. Если сотрудник прошел профессиональное тестирование, рекомендуется организовать для него психологический треннинг.
2	от 65 до 95 баллов — выраженный уровень дезадаптации,	Если сотрудник не прошел профессиональное тестирование, рекомендуется перевести его на другую должность или уволить, как не прошедшего испытательный срок. Если сотрудник прошел профессиональное тестирование, рекомендуется продолжить его работу с наставником.
3	от 32 до 64 баллов — умеренный уровень дезадаптации,	Рекомендуется завершить процесс адаптации, но сохранить периодические беседы с руководителем о проблемах, возникающих в процессе работы
4	до 32 баллов — низкий уровень дезадаптации	Рекомендуется завершить процесс адаптации и приступить к самостоятельной работе

Данные, представленные в таблице, являются примером и рекомендацией непосредственным руководителям. Данные мероприятиями не являются обязательными, решение полностью стоит за руководителем.

Таким образом, в разделе 3.1 мы рассмотрели и описали предложенные мероприятия, которые позволят решить выявленные проблемы в МАУ «МФЦ».

Таким образом, в разделе 3.1 мы более подробно рассмотрели предложенные мероприятия по управлению адаптацией в МАУ «МФЦ».

3.2 Оценка социально - экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Мероприятия, предложенные в главе 3, внедряются в МАУ «МФЦ» с целью повышения качества управления процессом адаптации и снижению текучести кадров в данном учреждении.

Для начала рассмотрим затраты непосредственного руководителя на отбор кандидата на должность Инспектора 1 и 2 категории. Данные затраты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты руководителя на отбор кандидатов на должность

№	Функции руководителя по отбору персонала	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
1	Анализ резюме (1 кандидата)	15
2	Телефонное интервью	15
3	Первичное собеседование	30
4	Оценка результатов собеседования	15
5	Собеседование совместно с директором МАУ «МФЦ»	30
6	Принятие решения о найме	10
7	Итого	115

Данные таблицы 11 говорят о том, что функции по отбору персонала, которые выполняет руководитель Инспекторов 1 и 2 категории, составляет почти 2 часа рабочего времени. Это время руководитель затрачивает на отбор только 1 кандидата.

Заработная плата руководителя составляет в среднем за год 20 000 рублей. Для 40 часовой рабочей недели годовой фонд рабочего времени составляет 1970 часов.

Таким образом, стоимость одного часа работы = 20000*12/1970=121,83 руб. Во второй половине 2017 года было принято 137 человек.

Таким образом, затраты руководителя на отбор Инспекторов 1 и 2 категории составляет 137*121,83=16690,71 руб.

61 человек из них уволились по собственному желанию, не проработав в организации 1 год. На их отбор было затрачено 7431,63 рублей.

Рассчитаем данные затраты после внедрения мероприятий. Допустим, что в 2018 году было принято 137 человека, 46 человек уволились. Рассчитаем затраты, которые понесет организация в данном случае.

Затраты руководителя на отбор составят16690,71 руб. Из отобранных сотрудников 46 уволились, не проработав 1 года. Затраты на их отбор составили 5604,18 руб.

Необходимо принять во внимание тот факт, что по результатам тестирования на дезадаптивность, руководитель принял решение продолжить программу наставничества 15 сотрудникам, которые в перспективе могли уволиться по собственному желанию по причине психологической напряженности работы. Таким образом, затраты могли составить 7431,63 рублей.

Таким образом, экономия затрат руководителя на отбор сотрудников составила 1827,45 рублей.

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

$$КТ = \frac{ЧУ}{СЧ} * 100\%,$$

где КТ– коэффициент текучести специалистов, %;

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

СЧ– среднесписочная численность, чел.

Данные расчета коэффициента текучести персонала представлены в таблице 12. Так как есть данные только за первое полугодие 2018 г., то сравним аналогичный период в 2017 году.

Таблица 12 - Показатели эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение, чел	Темп прироста, %
Принятые основные сотрудники, чел	137	137	0	0
Уволенные основные сотрудники по собственному желанию, чел	61	46	-15	-24,6
Среднесписочная численность, чел.	386,43	386,43	46	11,9
Коэффициент текучести персонала, %	15,79	11,9	-3,89	-24,64

Таким образом, из таблицы 12 видно, что после внедрения предложенных мероприятий неоправданные затраты на адаптацию персонала снизились на 1827,45рублей. Вместе с тем, снизилась и текучесть кадров (на 10,95%)

Анализируя данные таблицы 12 можно увидеть, что такие показатели как затраты на найм персонала (доплату наставникам) имеют отрицательный темп прироста, это говорит о том, что данные показатели снизились в текущем периоде в сравнении с прошлым периодом.

Рассмотрим такие показатели как коэффициент текучести кадров, принятых и уволенных сотрудников. Данные показатели, ля наглядности представим на рисунке 9.

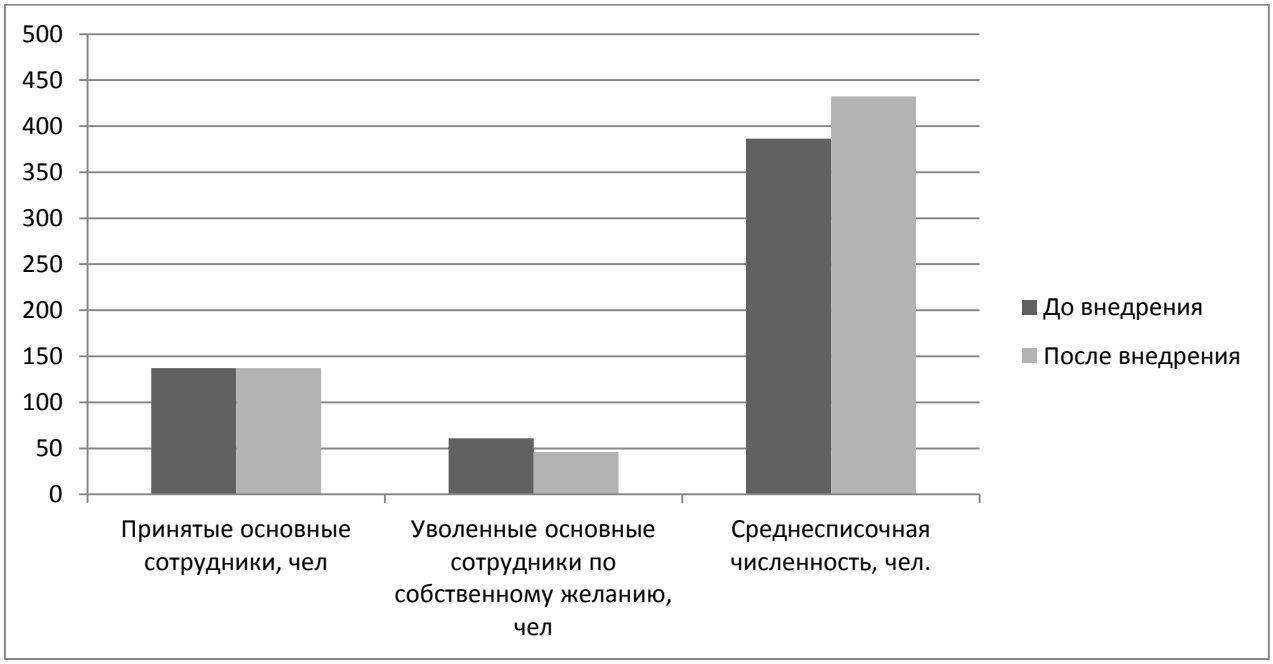


Рисунок 9 – Показатели экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Анализируя рисунок 9 можно сделать вывод о том, что все показатели, представленные на данном рисунке, снижаются, что говорит о положительном результате от внедрения предложенных мероприятий.

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

Допустим, что после внедрения тестирования на дезадаптацию, по его итогам 15 из человек нуждались в продолжении программы наставничества.

В связи с этим рассчитаем затраты на оплату наставника 625 *15=9375 рублей (Таблица 13).

Таблица 13 – Показатели социально - экономической эффективности после внедрения предложенных мероприятий

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение 2018-2017	Темп прироста, %
Количество сотрудников, прошедших испытательный срок и период адаптации успешно, чел.	76	76	0	0
Количество сотрудников, которым необходимо продолжить программу наставничества на 1 месяц, чел	0	15	15	-
Количество сотрудников, которые уволились по собственному желанию, чел	61	46	-15	-24,6
Количество сотрудников, которых необходимо уволить после тестирования на дезадаптацию, чел	0	0	0	0
Доплата наставникам тех, кто не проработал больше года, руб.	38125	28750	-9375	-24,59
Затраты руководителя на отбор персонала тех, кто не проработал больше года, руб	7431,63	5604,18	-1827,45	-24,6
Общие затраты на отбор и адаптацию персонала тех, кто не проработал больше года, руб	45556,63	34354,18	-11202,45	-24,59
Количество сотрудников, которым необходим наставник в период адаптации, чел.	61	76	-15	-24,59
Доплата наставникам за 4 месяца, руб	38125	47500	9375	24,59

Продолжение таблицы 13

Затраты руководителя на отбор персонала, руб	16690,71	16690,71	0	0
Общие затраты на отбор и адаптацию персонала, руб	54815,71	64190,71	9375	17,1

Таким образом, из таблицы 13 следует, что количество уволенных по собственному желанию сократилось на 15 человек. С помощью тестирования на дезадаптацию эти 15 сотрудников нуждаются в продолжении программы адаптации. Данные затраты позволят снизить текучесть кадров на 3,89%.

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Экономический эффект рассчитывается по следующей формуле:

$$Э = Р - З,$$

где Э – экономический эффект, руб.;

Р – результат деятельности, руб.;

З – затраты на получение данного результата, руб.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$ЭФ = \frac{Р}{З} * 100\%,$$

где ЭФ – экономическая эффективность, %;

Р – результат деятельности, руб.;

З – затраты на получение данного результата, руб.

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий по отношению к 2017 году. К результатам деятельности отнесем общие затраты на отбор и адаптацию персонала тех, кто не проработал больше года в 2017 и в 2018 году. Следовательно, экономический эффект будет равен:

Э = 45556,63 руб. –34354,18 руб. = 11202,42 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность от предлагаемых мероприятий по отношению к 2017 году. К результатам деятельности отнесем рассчитанный выше экономический эффект. Следовательно, экономическая эффективность будет составлять:

ЭФ = 11202,42 / 34354,18 * 100% = 32,61%.

Таким образом, экономическая эффективность повысится на 32,61%. Данный результат свидетельствует о том, что благодаря разработанным мероприятиям в МАУ «МФЦ» повышается результат использования имеющихся ресурсов. Кроме всего прочего, данные предложенные мероприятия позволят снизить такой показатель как текучесть кадров на 3,89%.

Данные показатели свидетельствуют о том, что предложенные мероприятия позволят данной организации снизить расходы на отбор и адаптацию новых сотрудников.

Из представленных расчетов видно, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности организации.

Заключение

В первой главе данной бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации.

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

Во второй главе рассмотрена общая характеристика МАУ «МФЦ» и проведен анализ управления адаптацией персонала.

Также было рассмотрено, как изменяются организационно-экономические показатели деятельности в МАУ «МФЦ» за 2015-2017 гг.

Проведя анализ локальных документов в МАУ «МФЦ», регламентирующих управление персоналом организации можно сделать вывод, что в данной организации отсутствует положение об адаптации персонала.

В процессе опроса было выявлено, что в МАУ «МФЦ» новые сотрудники испытывают стресс, который мешает понять суть работы.

Следовательно, в качестве основных проблем управления адаптацией персонала в МАУ «МФЦ» выделяют следующие:

– отсутствие положения об адаптации;

- высокая текучесть кадров сотрудников, которые не проработали в организации больше года;

- высокая стрессовая нагрузка.

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

– положение об адаптации персонала;

– внедрение тестирования на диагностику дезадаптивности.

Положение об адаптации персонала включает в себя общие положения, основные цели и задачи адаптации, процесс адаптации, оплату труда в период адаптации, завершение адаптации, ответственность.

Тестирование на диагностику дезадаптивности позволит руководителю увидеть, насколько адаптационные мероприятия помогли освоиться и приступить к работе новичку. Вместе с тем, принять решение о том, чем необходимо помочь.

Таким образом, исходя из расчетов, можно сделать вывод о том, что после внедрения мероприятий экономический эффект будет равен 11202,42 руб.

Вместе с тем, необходимо отметить, что экономическая эффективность повысится на 32,61% по сравнению с предыдущим периодом.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 20 января 2017 года. – Москва: Эксмо, 2017. – 224с. – (Все кодексы РФ)

2. Абрютина М.С., Грачев Л.В. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия // Дело и Сервис. 2013. С. 563.

3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров // Проспект. 2016. С. 224.

4. Блинов, А.О. Управление персоналом // Элит-2000. 2007. С. 392.

5. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб.пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.

6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб.пособие / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. 96 с.

7. Володина Н.В. Адаптация персонала / Н.В. Володина. – М. :Эксмо, 2009. 238 с.

8. Головин Е.Г. Муниципальная служба: учебно-методическое пособие / Е.Г. Головин. – Нижний Новгород: Изд-во ВВАГС, 2005. 119 с.

9. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Швец, А.А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2013. 200 с.

10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М. : Проспект, 2013. 64 с.

11. Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление: Введение в специальность. Основы теории и организации: учеб. Пособие / В.Г. Иванов. - Ростов-на-Дону: Март, 2009. 448 с.

12. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 2015. [Электронныйресурс]. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf

13. Калинина, Л.А., Процесс адаптации и его мероприятия // Управление развитием персонала. 2013. № 1. С. 226-231.

14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2014. 695 с.

15. 12. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда :Легия, 2014. – 128 с.

16. Кузнецов П. С. Адаптация как функция развития личности / П.С. Кузнецов. – Саратов: СГУ, 1991 . 76 с.

17. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.

18. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М. : Омега-Л, 2013. 263 с.

19. Маренков, Н. Л. Управление персоналом организации / Н.Л. Маренков. - М. Академ. Проект, 2005. 464 с.

20. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб. : Питер, 2005. 301 с.

21. Потемкин, В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб. : Питер, 2010. 432 с.

22. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих // Журнал ЧиновникЪ [Электронный ресурс]. URL: http://chinovnik.uapa.ru/en/issue/2004/06/7/ (дата обращения: 04.02.2017).

23. Сурин, А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. - М. : КДУ, 2008. 368 с.

24. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М. :КноРус, 2013. 624 с.

25. Трухачев, В. И. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.И. Трухачев [и др.]. - М. : Финансы и статистика, 2003. 544 с.

26. Турчинов, А. И. Управление персоналом: учебное пособие / А. И. Турчинов. – М. : РАГС, 2013. 488 с.

27. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2014 N 25-ФЗ.

28. Федорова, Н. В. Управление персоналом / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М. :КноРус, 2013. 432 с.

29. iljana Ratkovic, BranislavaKostic.. Impact of organizational socializationtowards employees social adaptation.[Электронныйресурс] URL:http://www.tfzr.rs/jemc/files/Vol4No1/V4N12014-05.pdfдатаобращения 10.03.2018)

30. Celine Bareil, Justine Gagnon. Building employees' capacity to adapt tochange[Электронныйресурс] URL: http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_03.pdf (датаобращения 07.03.2018) (3)

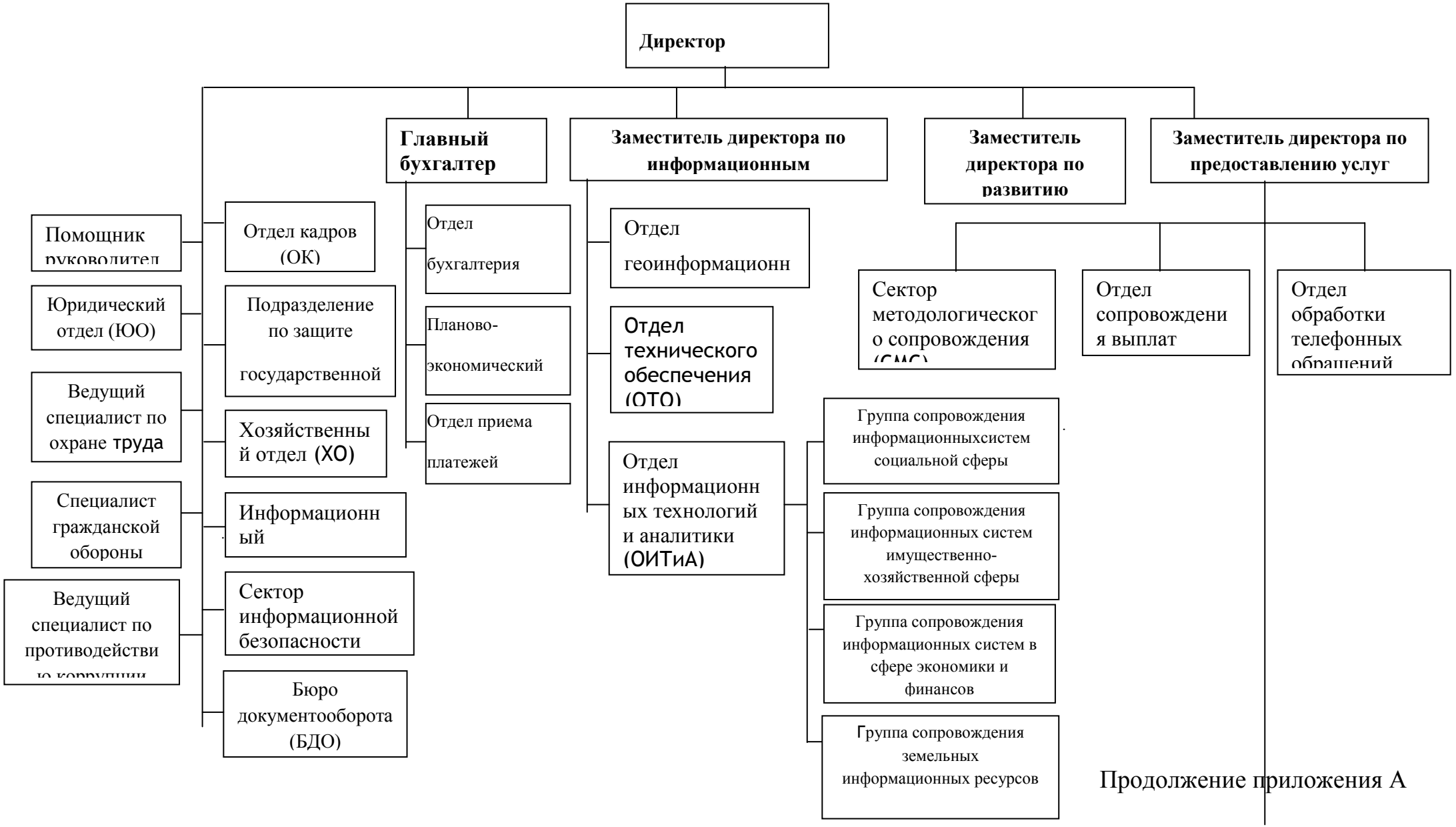
31. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. [Электронный ресурс] URL:http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf (дата обращения 08.03.2018).

32. Machteld van den Heuvel ,EvangeliaDemerouti, Arnold B. Bakker, WilmarSchaufeli. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. [Электронный ресурс] URL: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf (дата обращения 15.02.2018)

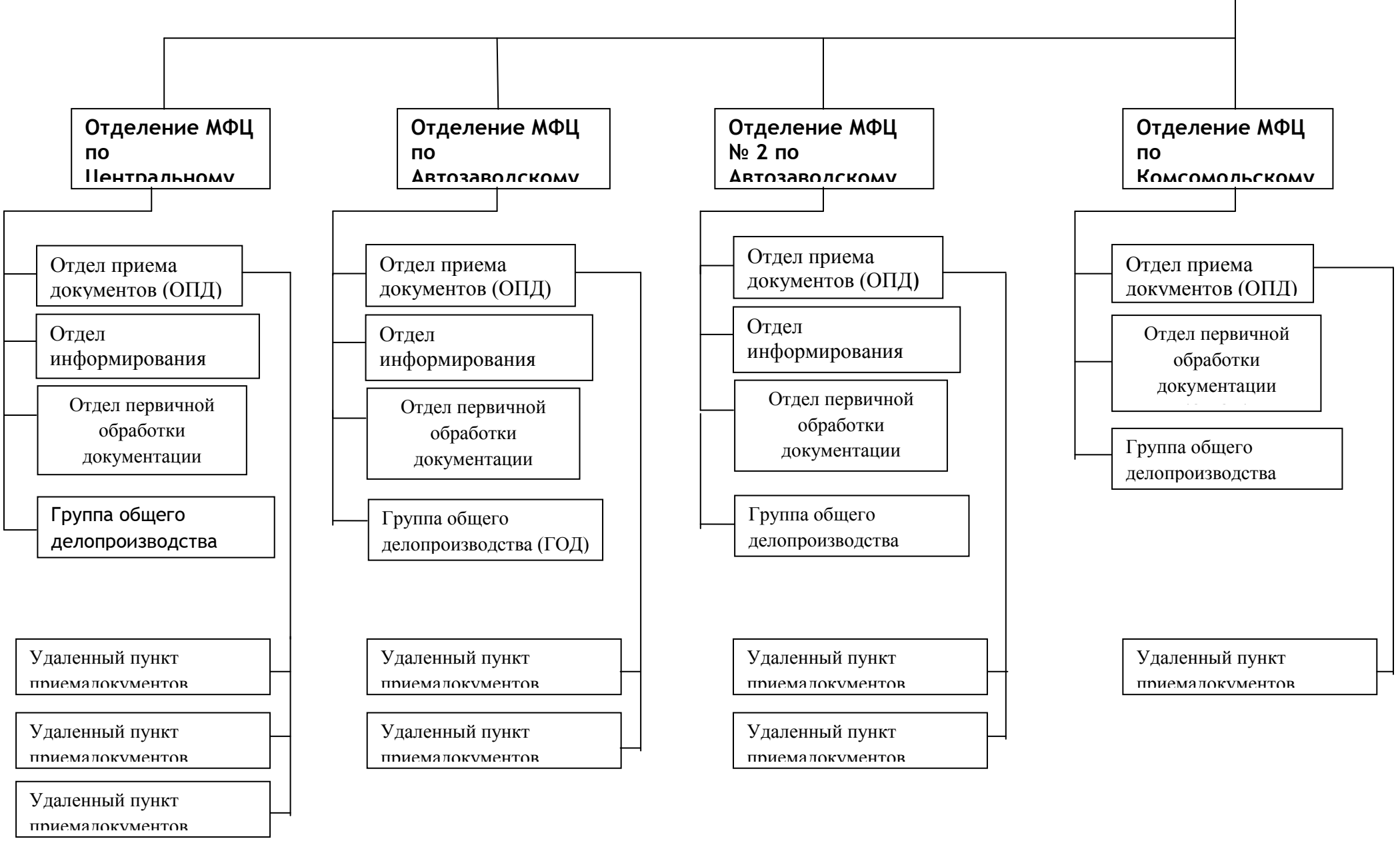
33. PelinVardarlıer. Strategic approach to human resources management during crisis. [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/311359052_Strategic_Approach_to_Human_Resources_Management_During_Crisis. (дата обращение 15.23.2018)

Приложения

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МАУ «МФЦ»



Продолжение приложения А


Отделение МФЦ по Центральному
Отдел приема документов (ОПД)
Отдел информирования
Отдел первичной обработки документации
Группа общего делопроизводства
Удаленный пункт приема документов
Удаленный пункт приема документов
Удаленный пункт приема документов
Отделение МФЦ по Автозаводскому
Отдел приема документов (ОПД)
Отдел информирования
Отдел первичной обработки документации
Группа общего делопроизводства (ГОД)
Удаленный пункт приема документов
Удаленный пункт приема документов
Отделение МФЦ № 2 по Автозаводскому
Отдел приема документов (ОПД)
Отдел информирования
Отдел первичной обработки документации
Группа общего делопроизводства
Удаленный пункт приема документов
Удаленный пункт приема документов
Отделение МФЦ по Комсомольскому
Отдел приема документов (ОПД)
Отдел первичной обработки документации
Группа общего делопроизводства
Удаленный пункт приема документов

Приложение Б

Анкета адаптации сотрудника

Поля, отмеченные звёздочкой (*), обязательны для заполнения!

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, связанных с периодом адаптации в нашей Компании. Ответы следует отмечать галочкой, распределяя по шкале от -2 до +2, где -2-очень плохо, -1-плохо, 0-посредственно, +1-хорошо, +2-очень хорошо

Ваша Фамилия И.О.

Ваша должность

Подразделение

Наставник (Фамилия И.О.)

1. Рабочий процесс

1.1. Насколько Вам в работе нравится то, что Вы делаете каждый день?

-2

-1

0

+1

+2

1.2. Насколько часто у Вас возникают конфликтные ситуации с заявителями?

-2

-1

0

+1

+2

1.3.Часто ли Вы испытываете стресс на рабочем месте?

-2

-1

0

+1

+2

1.4. Легко ли Вы справлялись с поставленными в период адаптации задачами?

-2

-1

0

+1

+2

1.5. Насколько на текущий момент Вы самостоятельно справляетесь с работой, не прибегая к помощи коллег?

-2

-1

0

+1

+2

2. Условия труда

2.1. Как Вы оцениваете бытовые условия труда?

-2

-1

0

+1

+2

2.2. Насколько Вам подходит график работы?

-2

-1

0

+1

+2

3. Климат в коллективе

3.1. Насколько Вы в курсе того, что происходит в коллективе?

-2

-1

0

+1

+2

3.2. Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны руководителя?

-2

-1

0

+1

+2

3.3. Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны коллег?

-2

-1

0

+1

+2

3.4. Как Вы оцениваете Ваши взаимоотношения с коллегами?

-2

-1

0

+1

+2

3.5. Легко ли Вы влились в коллектив?

-2

-1

0

+1

+2

3.6. Насколько комфортно Вы себя ощущаете?

-2

-1

0

+1

+2

Приложение В

УТВЕРЖДАЮ

Начальник отдела кадров

_____А.Г. Александрова

«_____»_____20__

ПОЛОЖЕНИЕ

об адаптации сотрудников МАУ «МФЦ»

Тольятти
2018

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок проведения процедуры адаптации принятых на работу сотрудников в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти

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

1.3 Продолжительность адаптационного периода составляет три месяца.

1.4 Данное положение должны знать и использовать:

– руководители структурных подразделений;

– сотрудники отдела кадров;

– сотрудники МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти, назначаемые наставниками для новых сотрудников.

1.5 Управление адаптацией новых сотрудников возлагается на непосредственного руководителя.

1.6 В период адаптации наставником назначается Инспектор 1 категории**.**

2. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АДАПТАЦИИ

2.1. Ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;

2.2. Достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;

2.3. Уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;

2.4. Оценка потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока;

2.5. Освоение схем взаимодействия с другими подразделениями;

2.6. Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;

2.7. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности заботой;

2.8. Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;

2.9. Формирование имиджа компании как привлекательного работодателя.

3. ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

3.1 Срок адаптации составляет 3 месяца;

3.2 Приказом за Инспектором 1 категории закрепляется от одного до трех сотрудников. С этого момента он становится наставником;

3.3Сотрудник проходит двухнедельное обучение по услугам, которые предоставляются в МАУ «МФЦ»;

3.4 В период адаптации сотруднику дается доступ к системе обучения «База знаний»;

4. ОПЛАТА ТРУДА В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

4.1 Инспектору 1 категории, выступающего в роли наставника устанавливается максимальная интенсивность;

4.2 Сотруднику, проходящему период адаптации устанавливается минимальная интенсивность.

5. ЗАВЕРШЕНИЕ АДАПТАЦИИ

5.1 По завершении адаптационного периода сотрудник проходит профессиональный тест, в котором выявляется насколько он усвоил материал по предоставляемым услугам.

6. Ответственность за успешную адаптацию

6.1 Отдел кадров учреждения несет ответственность за:

-документальное обеспечение процесса адаптации

-найм новых сотрудников.

6.2.Непосредственный руководитель, несет ответственность за:

-своевременно поставленные задачи;

-своевременная помощь в решении возникающих проблем;

-успешное прохождение адаптации.

6.3.Наставник несет ответственность за:

-постоянное сопровождение в работе нового сотрудника;

-предоставление достоверной информации сотруднику;

-своевременную помощь сотруднику;

-успешное прохождение адаптации.

Приложение Г

Опросник для оценки выявлений профессиональной дезадаптации

Инструкция. Пожалуйста, внимательно прочитайте утверждения. Оцените, насколько они соответствуют вашему состоянию. Проставьте отметку (+) в соответствующей колонке. Постарайтесь не тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Старайтесь давать более правдивый ответ.

Бланк ответов

№	Утверждение	Соответствует	Не соответствует
1	Чаще всего я чувствую себя хорошо		
2	Чаще у меня хорошее настроение		
3	Помимо работы у меня много хобби		
4	Меня легко раздражает все подряд		
5	Мое здоровье ухудшается		
6	Меня вполне устраивает мой коллектив		
7	Часто мое настроение не стабильно		
8	Недавно стал чувствовать себя хуже, чем раньше		
9	Я спокойный и уравновешенный человек		
10	Я часто думаю о плохом		
11	Мои близкие говорят, что я стал раздражительным		
12	Мне трудно наладить контакт		
13	У меня часто бывает подавленное настроение		

14	Сейчас меня раздражает все подряд		
15	Я стал неактивным		
16	Я всегда в отличном настроении		
17	Я стал некомфортно себя чувствовать в местах, где много людей		
18	Я стал конфликтным человеком		
19	Я давно не виделся со своими друзьями, мне и не хочется		
20	Я прихожу на работу с удовольствием		
21	Мне не нравится моя работа		
22	Моя работа дается мне легко		
23	В начале рабочего дня мне сложно сосредоточиться		
24	На рабочем месте я отвлекаюсь чаще, чем это можно		
25	Я всегда смотрю на часы и хочу уйти домой как можно быстрее		
26	На работе я не чувствую времени		
27	У меня всегда выполнен план		
28	Я часто заставляю себя работать через силу		
29	Последнее время мне трудно выполнять свою работу		
30	Часто мне просто ничего не хочется		
31	Мне ничего не нужно		
32	Моя память стала ухудшаться		

33	Последнее время я записываю, чтобы не забыть		
34	После работы мне ничего не хочется, кроме того, чтобы побыть дома		
35	В свободное время мне ничем не хочется заниматься, а только лечь и отдохнуть дома		
36	Когда я читаю, то хочу спать		
37	При чтении я напрягаю глаза		
38	Я испытываю неприятные ощущения в глазах		
39	Мое зрение стало хуже		
40	Меня часто мучают головные боли		
41	Во время работы я чувствую боль в теле		
42	У меня отекают ноги		
43	Часто испытываю чувство тошноты		
44	Чаще стала болеть голова		
45	У меня бывают головокружения		
46	Я чувствую постоянную тяжесть в голове		
47	Я часто слышу шум в ушах и у меня болит голова		
48	Иногда у меня перед глазами как будто летают блестящие мушки		
49	У меня появились проблемы с сердцем		
50	У меня появились проблемы с дыханием		
51	Порой мне трудно дышать		
52	У меня высокая потливость		

53	У меня потеют ладони		
54	Я часто краснею		
55	Ночью я засыпаю без проблем		
56	Я чувствую усталость и постоянно хочу спать		
57	Я не испытываю проблем со сном		
58	Я испытываю проблемы со сном		
59	Мне трудно уснуть		
60	Утром мне трудно проснуться		
61	Я не успеваю отдохнуть во время сна		
62	Мне бывает трудно уснуть		
63	Я всегда устаю		
64	Я думаю, что я здоровый человек.		

Для того, чтобы обработать результаты, необходимо сопоставить ответы с ключом. Если ответ совпадает с ключом, это оценивается в два балла, если ответ не совпадает с ключом, то присваивается один балл.

Ключ для подсчета результатов

1	Нет	9	нет	17	Да	25	Да	33	да	41	Да	49	да	57	Нет
2	Нет	10	да	18	Да	26	Нет	34	да	42	Да	50	да	58	Да

3	Нет	11	да	19	Да	27	Нет	35	Да	43	Да	51	Да	59	Да
4	Да	12	да	20	нет	28	Да	36	Да	44	Да	52	Да	60	Да
5	Да	13	да	21	Да	29	Да	37	Да	45	Да	53	Да	61	Да
6	Нет	14	да	22	нет	30	Да	38	Да	46	Да	54	Да	62	да
7	Да	15	да	23	Да	31	Да	39	Да	47	Да	55	нет	63	да
8	Да	16	нет	24	Да	32	да	40	Да	48	Да	56	Да	64	нет

Далее необходимо подсчитать сумму баллов по отдельным показателям, которые представлены в таблице и которым соответствуют определенные номера вопросов.

№ п/п	Признак	Номера утверждений	Сумма баллов
I	Ухудшение самочувствия:		
	• эмоциональные сдвиги	2, 4, 7, 10, 13, 14, 15, 31	
	• особенности отдельных психических процессов	24, 28, 32, 33	
	• снижение общей активности	22, 23, 27, 29, 36	
	• ощущение усталости	1, 8, 30, 34, 35, 63	
II	Соматовегетативные нарушения	5, 37–54, 64	
III	Нарушение цикла «сон — бодрствование»	55–62	
IV	Особенности социального взаимодействия	3, 6, 9, 11, 12, 16–19	

V	Снижение мотивации к деятельности	20, 21, 25, 26	
	Всего баллов		

Подсчитайте общее количество баллов. (Максимум 128 баллов)

Оценка уровня профессиональнойдезадаптации

Степень выраженности дезадаптации определяется количеством набранных баллов:

96 баллов и более — высокий уровень дезадаптации, требует принятия неотложных мер (психологических и медицинских);

от 65 до 95 баллов — выраженный уровень дезадаптации, требует обязательного вмешательства специалистов, смены профессии или продолжения проведения программы и мероприятий по адаптации;

от 32 до 64 баллов — умеренный уровень дезадаптации, необходима помощь специалистов;

до 32 баллов — низкий уровень дезадаптации, возможно получать консультации в работе.

После обработки результатов, можно сделать вывод о том, как влияет тот или иной признак, который действует на общий уровень профессиональной дезадаптации.