

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Совершенствование системы адаптации персонала организации (на примере
Администрации г.о. Тольятти)

Студент

Е.О. Саенко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Консультант

канд. пед. наук., доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.О. Саенко.

Тема работы: Совершенствование системы адаптации персонала организации (на примере Администрации г.о. Тольятти)

Научный руководитель: к.п.н. Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.

Объект исследования – Администрации г.о.Тольятти, основным видом деятельности которого является – деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера.

Предмет исследования – управленческие и организационно-экономические отношения, влияющие на процесс адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.

Методы исследования – синтез, статистическая обработка результатов, факторный анализ, моделирование, теоретическое обобщение, индукция, дедукция, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении оценки процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти выявлены недостатки. Для их устранения предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности администрации г.о. Тольятти.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 10 приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 10.

Abstract

The title of the senior thesis is «Improvement of the organization's personnel adaptation system (on the example of the Administration of Togliatti)».

The purpose of the bachelor's work is the development of measures to improve the adaptation of personnel in the Administration of the city of Togliatti.

The subject of the study is managerial and organizational-economic relations that affect the process of adaptation of personnel in the Administration of the city of Togliatti.

Bachelor's work includes the following structural elements: introduction, main part, which includes three sections, conclusion, list of references, consisting of 35 sources, applications. The visibility of the bachelor's work is provided by 10 figures, 16 tables.

First, we consider the theoretical aspects of the adaptation of personnel in the municipal service: the concept of adaptation is disclosed, its types, goals and objectives, stages and methods of adaptation of personnel are defined.

Then we characterize the activities of the Administration of the city of Togliatti and evaluate the process of adaptation of personnel in the Administration of the city of Togliatti.

Next, we develop a project to improve the adaptation of personnel and determine the effectiveness of the proposed activities.

The results of the study show that the proposed recommendations are effective and can be used in the activities of the enterprise.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты адаптации персонала на муниципальной службе....	8
1.1 Понятие адаптации, ее особенности на муниципальной службе.....	8
1.2. Виды, цели, задачи, этапы и методы адаптации персонала	14
2. Анализ процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти	24
2.1. Характеристика деятельности Администрации г.о.Тольятти	24
2.2. Оценка процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти .	31
3. Разработка проекта по совершенствованию процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.....	43
3.1. Мероприятия по совершенствованию адаптации персонала	43
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложение А Структура администрации городского округа Тольятти	65
Приложение Б Проект карточки-мониторинга эмоционального состояния стажера	66
Приложение В Доходы бюджета г.о. Тольятти за период 2019-2021 г.г.....	65
Приложение Г Индивидуальный план обучения.....	70
Приложение Д Проект индивидуального плана прохождения адаптации служащим	70
Приложение Е Проект оценочного листа уровня адаптации служащего	71
Приложение Ж Проект отзыва о работе служащего в период адаптации	72
Приложение И Проект отзыва о работе непосредственного руководителя ...	73
Приложение К Проект сводного оценочного листа	75

Введение

Перспективы развития муниципальной службы во многом зависят от степени вовлеченности муниципальных служащих в процессы ее совершенствования. Существует постоянная необходимость в обновлении кадрового состава в органах муниципального управления, ведь работа на муниципальной службе имеет значительное отличие от работ в частных предприятиях. Профессиональной деятельностью муниципального служащего предусмотрен обширный круг коммуникаций не только внутри службы, но и вне ее. И, в связи с этим, процесс адаптации муниципальных служащих проходит в более длительном периоде и несколько сложнее. Это обусловлено высоким уровнем регламентации труда и наличием излишней нормативности профессиональных действий. Также, служба характеризуется обязанностью наличия высокой степени ответственности за принимаемые управленческие решения. Все это способствует нарастанию психологического напряжения в процессе осуществления деятельности, да и после нее. Поэтому как никому другому служащему государству необходимы определенные навыки адаптивности.

В связи с этим становится понятно, что существует необходимость введения в действие различных адаптационных технологий, которые имеют своей целью обеспечить должный уровень знаний и умений муниципальных служащих для стабильного и успешного развития кадрового потенциала органов местного самоуправления, что в дальнейшем повысит их авторитет среди населения.

Адаптация муниципальных служащих, принятых на новые должности, выступает непосредственным продолжением процесса отбора. Тема кадровых перестановок в муниципальной службе всегда имела повышенный интерес, ведь успешная деятельность органов местного самоуправления по большому счету зависит от кадрового обеспечения. Любая компания – частная ли, государственная, муниципальная – должна иметь

заинтересованность в развитии своего кадрового потенциала. А одним из главных факторов развития кадрового потенциала выступает эффективная система адаптации муниципальных служащих, принятых на новые рабочие места.

Таким образом, актуальность выбранной темы заключается в следующем:

- Органам местного самоуправления на рабочих местах необходимо направить фокус на формирование системы адаптации персонала в органах власти, в которой одним из главных моментов будет привыкание служащего к требованиям должности, а также приспособление к тем социальным нормам поведения в коллективе, которые необходимы для исполнения функциональных обязанностей.

- Органам местного самоуправления на рабочих местах необходимо сформировать наиболее эффективную систему работы по отбору персонала и принимать во внимание проблемы адаптации муниципальных служащих, принятых на новые рабочие места.

С давних времен зарубежные и отечественные ученые занимаются изучением проблем социологического анализа адаптации персонала. За последние несколько лет опубликовано множество работ отечественных и зарубежных авторов, в которых они подвергают анализу различные проблемы социальных технологий, в теоретических аспектах которых освещены приемы и методы, используемые в работе с кадрами. Немалое внимание уделяется и проблемам адаптации персонала в органах муниципальной власти.

Всесторонний анализ социального положения современных муниципальных служащих в Российской Федерации был описан в работах таких авторов как Н.И. Глазунова, В.М. Захаров, В.П. Бабинцев и некоторых других авторов.

Методическая основа бакалаврской работы состоит из общенаучных методов: статистических данных, анализа, синтеза, методов сравнительного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает Администрации г.о.Тольятти, основным видом деятельности которого является – деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера.

Предмет исследования – управленческие и организационно-экономические отношения, влияющие на процесс адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Раскрыть теоретические аспекты адаптации персонала на муниципальной службе.
- Провести анализ процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.
- Разработать проект по совершенствованию процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты адаптации персонала на муниципальной службе: раскрыто понятие адаптации, определены ее виды, цели и задачи, этапы и методы адаптации персонала.

Во второй главе дана характеристика деятельности Администрации г.о.Тольятти и проведена оценка процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти.

Третья глава посвящена разработке проекта по совершенствованию адаптации персонала и определению эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты адаптации персонала на муниципальной службе

1.1 Понятие адаптации, ее особенности на муниципальной службе

Федеральные органы государственной власти и органы государственной власти субъектов Российской Федерации на основании Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[27] формируют материальные, финансовые, организационные, правовые условия для стабильного становления местного самоуправления и его дальнейшего продуктивного развития, что, в свою очередь, способствует помощи населению в осуществлении его права на местное самоуправление.

Муниципальная служба имеет тесную связь с органами местного самоуправления. Муниципальные служащие занимают муниципальные должности, которые содержат в себе полномочия органов местного самоуправления. Лица, замещающие должности муниципальной службы, выполняют задачи и функции органа местного самоуправления. Служба в органах местного самоуправления имеет свои особенности, и поэтому, процесс адаптации новых работников, которые приняты на должности муниципальной службы, проходит несколько иначе, чем у работников коммерческих структур.

Кадровое обеспечение муниципальной службы – это один из аспектов её успешной деятельности. В связи с этим развитие кадрового потенциала является основной задачей органов местного самоуправления (МСУ). Органы МСУ обладают управленческой функцией, и, в связи с этим, должны быть заинтересованы в развитии кадрового потенциала. А важнейшим фактором развития кадрового потенциала является наличие эффективной системы адаптации муниципальных служащих, которые приходят на новые рабочие места, либо назначаются на должности.

Результатом эффективной системы адаптации могут выступать:

- создание локальных источников формирования кадрового резерва;
- снижение психологической нагрузки и сокращение переходного периода к штатному режиму работы;
- снижение оборота и текучести кадров;
- сокращение затрат на закрытие вакансии и др.

Рассмотрим понятие адаптации с нескольких точек зрения российских ученых, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Определение термина «адаптация» с точки зрения ученых

ФИО ученого	Источник	Определение
Филимянова М.Г.	Факторы, влияющие на адаптацию персонала / М. Г. Филимянова, Д. р. Янченко // Современная наука: новый взгляд: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Самара, 25 ноября 2017 года.	Адаптация персонала – процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации адаптация работника это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу[28].
Бычков В.П.	Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В.П. Бычкова. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 237 с.	Адаптация — это постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[5].
Турчинов А.И.	Турчинов, А.И. Управление персоналом. Учебник Москва Издательство РАГС С.189	Социальная адаптация – получение информации формальных и неформальных группах в организации, о ценностях и нормах, о её лидерах, также систему приобщения к компании и включение в устройство деловых отношений в коллективе [23].
Казначеева С.Н.	Казначеева С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015)	Адаптация – процесс приспособления индивидуума к меняющимся условиям окружающей среды или к своим внутренним изменениям. Результатом является повышение результативности и функционирования работников [12]

В данной работе адаптация персонала будет пониматься как процесс приспособления человека или группы людей к новым условиям. У каждого человека сформирована своя система ценностей, потребностей и норм, которые в последующем определяют его требования к процессу работы и к предприятию в целом. Работник и предприятие взаимодействуют друг с другом и влияют друг на друга, выполняя эти требования. Адаптация – это один из значимых элементов системы управления человеческими ресурсами. Она является продолжением процесса отбора вновь принятых работников [1].

В муниципальной службе есть ряд особенностей в системе адаптации муниципальных служащих. Они представлены на рисунке 1. Ключевая особенность системы адаптации МСУ – это регулирование процессов адаптации федеральным законодательством и правовыми актами местного значения. Однако надо сказать, что законодательство в сфере государственной и муниципальной службы является очень мобильным и влияет на состав и содержание функциональных обязанностей служащих. Необходимо отметить, что муниципальный служащий должен обладать компетенцией или способностью быстрой адаптации к изменениям и новым задачам, которые возникают у него в процессе выполнения функциональных обязанностей. Задачи эти максимально затрагивают обучение и развитие. Помимо этого, муниципальный служащий должен быть готов видоизменять свои карьерные ориентиры в случае изменения ситуации на рынке труда, а также иметь осознанный подход к построению своей карьеры. Объективная оценка своих возможностей: как сильных, так и слабых сторон; умение выстраивать стратегические и тактические планы развития, алгоритм движения по карьерной лестнице также формируется в процессе адаптации служащего.

Социально-психологическая адаптация играет значительную роль в формировании оптимального уровня качества труда муниципального служащего и обеспечения в короткие сроки достаточного уровня его производительности труда [13].

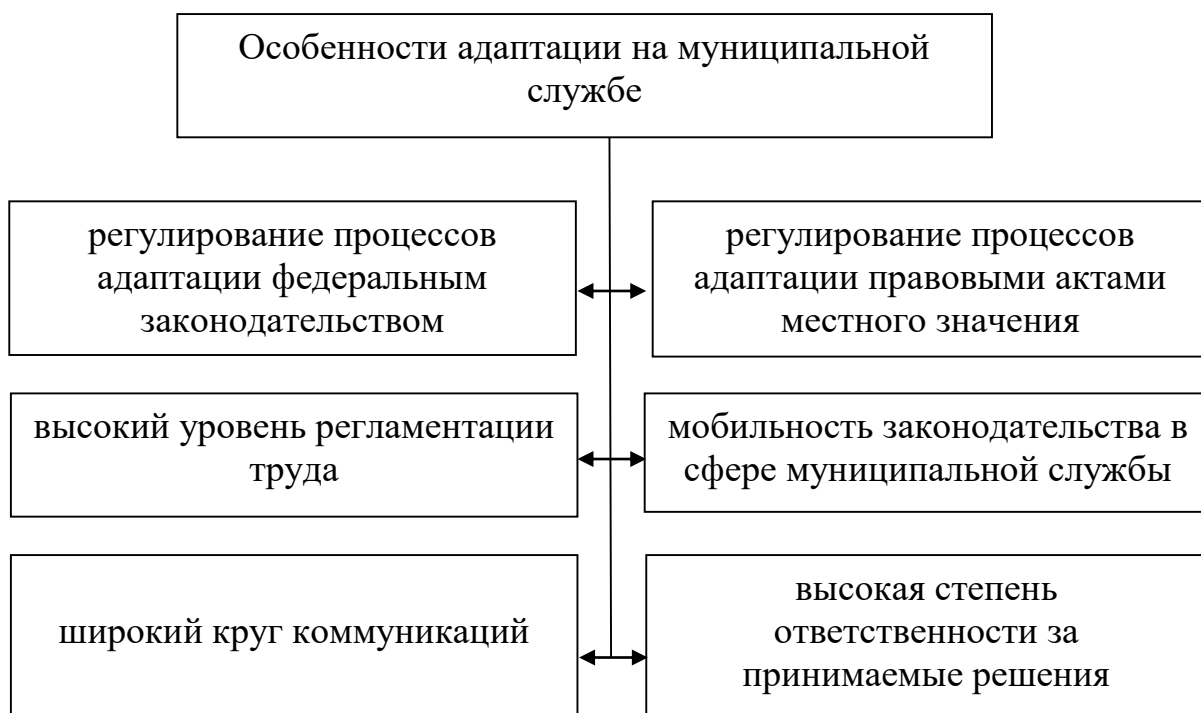


Рисунок 1 – Особенности адаптации на муниципальной службе

Законодательное регулирование вопросов адаптации отражено во многих федеральных законах и других нормативных правовых актах Российской Федерации в том числе [2]:

– в Указе Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации» [25], который до настоящего времени не теряет своей актуальности. В нем говорится, что процедуры работы кадровых служб государственных и муниципальных органов до сих пор включают в себя утратившие актуальность технологии, целенаправленная работа по привлечению молодых специалистов проводится неэффективно. В нём также содержатся указания о разработке комплекса мер по формированию современного кадрового резерва, который будет накапливать в себя профессиональный опыт для будущей передачи его молодым специалистам [25];

– в Указе Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»

говориться о наставничестве [24]. Он обязывает подготовить предложения по разработке новой кадровой политики в системе гражданской службы, которая будет включать в себя институт наставничества. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации утвердило методический инструментальный по применению наставничества на государственной гражданской службе [24];

– Локальные нормативные акты по адаптации в различных федеральных ведомствах таких как: Федеральная налоговая служба, Федеральное казначейство, Министерство транспорта и другие. Данные локальные акты лишь в некоторой части дополняют вышеупомянутые указы.

В муниципальных образованиях также имеется своя нормативно-правовая база по адаптации муниципальных служащих. Так, например, в городе Пермь утверждено Постановление администрации от 16.02.2018 № 87 «Об утверждении Положения о наставничестве на муниципальной службе в администрации города Перми» [20]; в городе Гае утверждено Постановление администрации от 12.01.2015. № 04-пА «Об утверждении Положения о наставничестве на муниципальной службе в администрации города Гая и ее структурных подразделениях» [19]. Аналогичные документы разработаны, утверждены и введены в действие и в других городах нашей страны.

Исходя из представленных нормативных документов, можно сделать вывод, что процессу адаптации в муниципальной службе уделяется повышенное внимание. Локальные нормативные акты, в которых отражены положения по процессам адаптации в органах МСУ, говорят о том, что потребность регулирования данного вопроса высока. Министерство труда и социальной защиты РФ проводит постоянную работу по улучшению данного направления деятельности. На регулярной основе проводятся конкурсы, имеющие своей целью выявление и популяризацию лучших кадровых практик, таких как: обучение стажировки наставничество. Постоянно дорабатывается соответствующая законодательная база, однако наличие

данных документов не гарантирует надлежащее внедрение данного вопроса в практику.

Адаптация, безусловно, полезная процедура, однако, даже она имеет свои недостатки. К преимуществам системы адаптации можно отнести:

- построение новым сотрудником базы для качественных отношений с коллективом;
- быстрое вливание нового сотрудника в рабочий процесс;
- снижение тревожности неуверенности у нового сотрудника;
- равнозначные сопоставление ожидаемых условий сотрудника – от нового места работы, работодателя – от работы сотрудника.

К недостаткам адаптации можно отнести:

- неправильно разработанная система адаптации – она может дать сбой в процессе адаптации нового сотрудника;
- неверно разработаны цели адаптации, которые должны быть достигнуты в ходе работы, что может привести к неправильной адаптации;
- чрезмерное насыщение нового сотрудника информацией и новыми знаниями;
- отсутствие преобразования адаптационных мероприятий в соответствии с изменениями в компании;
- подача «универсального набора информации» в то время, как разные обстоятельства требуют разных действий;
- передача узкоспециализированных знаний без опоры на основополагающие моменты.

Надо отметить, что система профессиональной адаптации в органах МСУ ориентирована в основном на технологию наставничества. Наставничество – это кадровая технология, которая включает в себя передачу навыков, опыта и знаний от наиболее квалифицированных специалистов к специалистам, имеющим более низкую квалификацию. Цель наставничества – содействие в обеспечении профессионального становления молодых специалистов и их постоянное обучение, и развитие. Наставничество можно

рассматривать не только как форму работы с вновь принятыми муниципальными служащими, но и как некоторый социальный канал передачи организационной культуры, традиций, норм и ценностей органов местного самоуправления. Наставничество имеет наименьшую формализацию в отличие от других кадровых технологий в системе муниципальной службы.

Подводя итоги следует сказать, что на основании нескольких точек зрения российских ученых определено понятие адаптации, которое будет использоваться в данной работе. Установлено, что служба в органах местного самоуправления имеет свои особенности и поэтому, процесс адаптации служащих проходит определенным образом. Выявлено, что вопросы адаптации отражены во многих нормативных правовых актах Российской Федерации, а также в локальных нормативных актах, посвященных предмету исследования в различных федеральных ведомствах.

1.2. Виды, цели, задачи, этапы и методы адаптации персонала

На протяжении длительного времени понятие «адаптация» интерпретировалось как односторонний процесс, где происходит приспособление группы лиц, либо отдельной личности к всевозможным социальным условиям. Сегодня адаптация интерпретируется как преобразующее влияние любой личности на окружающую социальную среду. Так, при приеме на работу, человек-личность сразу занимает клетку, которая определена как место в структуре организации. Работник соглашается со всеми ценностями, нормами, правилами взаимодействия с трудовым коллективом и пытается согласовать свои интересы с интересами предприятия.

В дополнении ко всему перечисленному, человек-личность обладает сложившейся у него с годами системой потребностей. Если потребности

человека реализуются, то сотрудник и компания положительно влияют на трудовую деятельность и продуктивно взаимодействуют друг с другом.

Термин «адаптация» заимствован из биологии и обозначает: приспособление особей к окружающей среде.

Адаптация социальная – это процесс сохранения равновесия между поведением индивида и социальными требованиями к этому поведению.

Адаптация трудовая (является разновидностью социальной) – это процесс приспособления человека к новой трудовой функции в процессе труда, в котором происходит стыковка ожиданий человека с реальными трудовыми условиями.

Цели адаптации персонала [30]:

- снижение затрат за счёт ускорения процесса вхождения работника в должность;
- снятие тревожности и неуверенности, испытываемые новичком в новой обстановке;
- отождествление новичка с компанией – удовлетворение потребности человека быть принадлежащим к некой социальной группе и повышение его мотивации к трудовой деятельности;
- снижение текучести кадров [3].

Адаптация работников – это своего рода их ориентация в трудовой деятельности. Для каждого рабочего места в каждой организации и для каждого вида деятельности необходимо досконально продуманная программа адаптации. Такая программа подготавливается для новых работников, либо для тех работников, которые перемещаются с одной должности на другую. В соответствии с программой адаптации удаётся ускорить процесс введения в должность работников, познакомить их с условиями труда, с организационной культурой компании, помочь приобрести знания и навыки, необходимые на рабочем месте, чтобы повысить производительность труда [4].

Исходя из цели, можно попробовать определить задачи адаптации. Они представлены на рисунке 2.

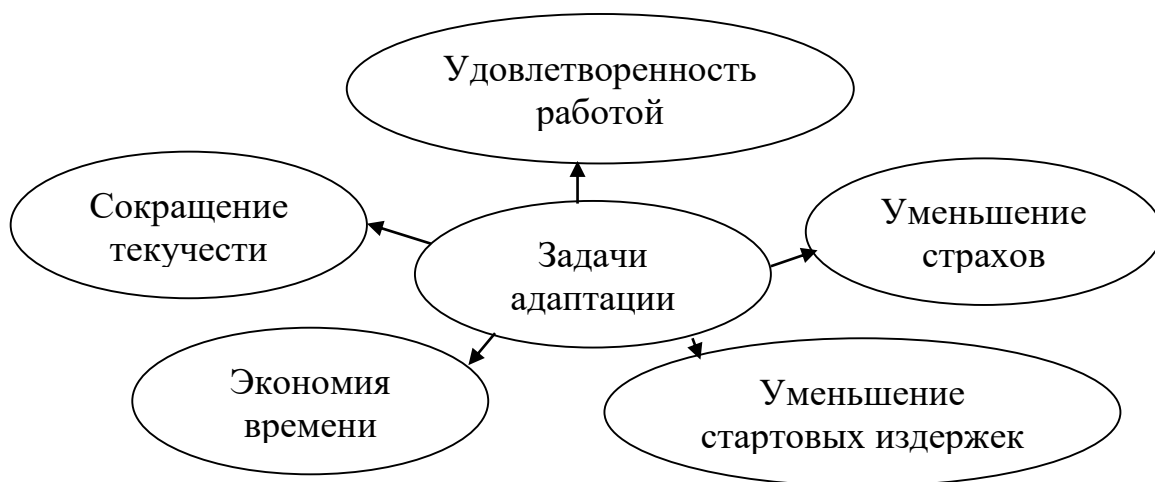


Рисунок 2 – Задачи адаптации

Базовая модель адаптации включает в себя следующие поведенческие модели, связанные с неудовлетворённостью работой:

- попытки конструктивных изменений;
- психологическое отстранение [7];
- поведенческое отстранение [10].

Модели и программы адаптации зависят от видов адаптации. Виды адаптации представлены на рисунке 3.

Рассмотрим каждый из видов более развернуто [8].

Психофизиологический. Этот вид включает в себя приспособление человеческого организма к санитарно-гигиеническим условиям в организации. Он включает в себя приспособление к определённому режиму труда и отдыха, графику работы, особенностям режима труда и отдыха таким как: ненормированный рабочий день, выезды в командировки, сверхурочная работа и другие [9].

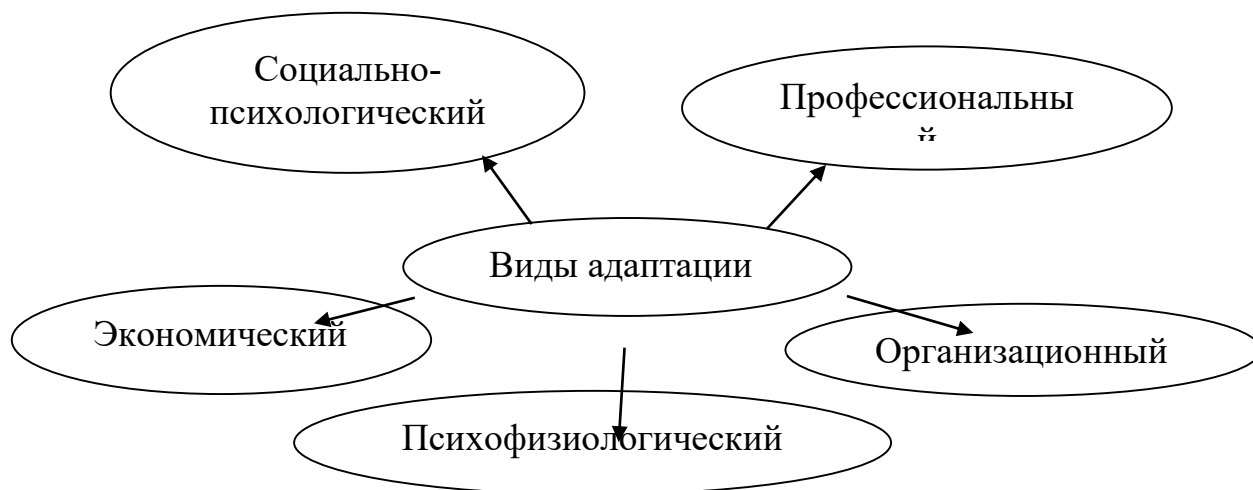


Рисунок 3 – Виды адаптации

При больших нагрузках на рабочем месте, резкой смене графика, длительных командировках у работника может возникнуть чувство усталости, раздражительности, ухудшение концентрации внимания и, как следствие, стресс и пассивность [11].

Организационный. Этот вид включает в себя осознание работником своего места в трудовом коллективе и в трудовом процессе. Работник знакомится с организационными особенностями в компании, деятельностью своего подразделения, с местом своей должности в организационной структуре, с организационной культурой, системой управления человеческими ресурсами. Работник знакомится с механизмом, отвечающим за правильное функционирование всего предприятия [14].

Профессиональный. Этот вид трудовой адаптации характеризуется получением определенного уровня умений и знаний по своей профессиональной деятельности – человек формирует позитивное отношение к своей работе, приобретает навыки сотрудничества и многие другие качества, которые необходимы для организации успешного рабочего процесса [15].

Экономический. Это вид трудовой адаптации помогает работнику приспособиться к экономическим условиям, которые действуют на предприятии [16]:

- размеру заработной платы;
- размерам выплат и доплат различного характера;
- порядку премирования;
- различного вида бонусам и другому материальному стимулированию.

Социально-психологический. Это вид трудовой адаптации работника к культуре компании, его коллективу, сложившимся традициям и нормам поведения [17].

Помимо видов рассматриваются ещё и направления трудовой адаптации: их два, представлены на рисунке 4.

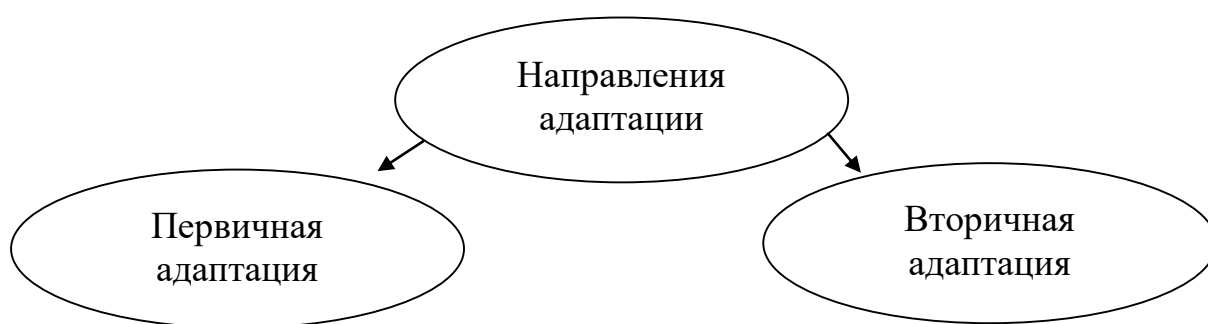


Рисунок 4 – Направления адаптации

Первичная адаптация – это приспособление работников – молодых специалистов, которые только начинают свою трудовую карьеру и не имеют профессионального опыта работы к самому процессу трудовой деятельности [6].

Вторичная адаптация представляет собой приспособление работников – опытных специалистов, которые уже имеют стаж работы и меняют должность либо организацию [6].

Управление адаптацией в системе управления персоналом предусматривает разработку определенного порядка. Он индивидуален для каждого предприятия и включает в себя программу мероприятий, выгодно дополняющих друг друга, и способствующих адаптации работника [19].

В соответствии с целями адаптации можно описать инструменты адаптации. К ним можно отнести [18]:

- разработку точных алгоритмов обучения новых сотрудников;
- проведение различных курсов, тренингов и семинаров, и занятий для адаптации [20];
- организация индивидуальных бесед руководителя и новичка;
- организация и проведение специальных курсов для наставников;
- организация и проведение коллективных тренинговых и ролевых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива;
- назначение ответственных лиц за обучение новичков, контроль за успешным прохождением адаптации [29];
- контроль за психологическим и эмоциональным состоянием новичка, разрешение вопросов и возникающих проблем;
- организация качественного процесса обучения трудовым задачам, снижение количества ошибок из-за отсутствия опыта до минимума.
- Наставничество [26];
- беседа;
- экскурсии для знакомства с историей компании;
- анкетирование нового сотрудника в самом начале работы в должности, а, впоследствии, через установленные промежутки времени, получение обратной связи от работника [22];
- другие инструменты (день новичка, тестирование, корпоративные мероприятия, обучение, аттестация и пр.)

Процесс адаптации персонала может включать в себя:

- программу адаптации;

- план адаптации для различных категорий должностей;
- систему наставничества [31];
- welcome-тренинг для вхождения новичков в должность и в коллектив;
- книжку сотрудника [33];
- системы оценки результатов адаптационных мероприятий.

Как правило, система адаптации в любой компании содержит четыре этапа, не зависящие от сферы деятельности организации. Этапы представлены на рисунке 5 [32].

Этап 1. Подготовительный. Этот этап характеризуется следующими действиями: с новым сотрудников оформляют трудовые отношения, новичка представляют сотрудникам предприятия, для него организовывается рабочее место, за новичком закрепляют куратора. На данном этапе может быть проведен welcome-тренинг, знакомство с организацией, просмотр фото/фильмов о компании [34].

На первом этапе при адаптации сотрудника необходимо брать в расчет то, что у компании есть своя специфика деятельности и некоторые методы трудовых процессов могут отличаться от стандартных. В связи с этим сотруднику нужно обеспечить наиболее полное представление о технологиях производства, «ноу-хау» и технологических процессах, которые используются на предприятии. Сотруднику необходимо войти в уже созданные коммуникационные сети, понять правила поведения и установленные в компании нормы общения [35].

Этап 2. Обучение. Данный этап характеризуется следующими действиями: проводится теоретическая подготовка к трудовым действиям, осуществляется ознакомление со своим непосредственным функционалом. На втором этапе в обязательном порядке привлекается непосредственный начальник нового сотрудника, а также работники кадровой службы. Это этап знакомства со стратегическими и тактическими целями предприятия, его задачами и приоритетами. Новичок узнаёт о компании максимальное

количество информации: какая продукция выпускается, на какие рынки сбыта ориентирована, каким образом идет доставка товара или услуги до конечного потребителя. Этот этап – этап чёткого представления о структуре компании и существующих связях между работниками и подразделениями, а также о системе подчинённости. Здесь же новичок может узнать правила, периодичность обучения, кадровую политику компании, условия карьерного роста, введенную систему мотивации.



Рисунок 5 – Этапы адаптации

Этап 3. Практические задания. Данный этап характеризуется следующими действиями: новичок сначала наблюдает за производственным процессом, затем методично включается в него и осуществляет трудовые функции самостоятельно.

Этап 4. Принятие решения о прохождении испытательного срока. Данный этап характеризуется следующими действиями: осуществляется

подведение итогов работы новичка, проводится анализ его сильных и слабых сторон, успехов и неудач, после чего оглашается решение по его дальнейшей деятельности в компании. Если испытательный срок пройден, то новичок остается работать в компании, а если не прошел испытательный срок, то, как правило, уходит из компании.

Чтобы обеспечить системный подход к процессу адаптации необходимо разработать комплекс документов, которые будут включать в себя подробные инструкции по процессу адаптации. В них будет находиться информация, которая поможет новичку ускорить процесс адаптации. Также можно разработать план мероприятий и проводить процесс адаптации в соответствии с этим планом, либо разработать программу адаптации. Программа адаптации разрабатывается, как правило, на срок от трех до шести месяцев. Различают следующие программы адаптации:

Метод не формализованного сопровождения. По этому методу предполагается постоянное сопровождение новичка в его адаптационном процессе. Плюсы метода – адаптация проходит быстрее, минусы – высокие затраты времени у сотрудника, который обучает новичка.

Метод проведения мероприятий. Этот метод включает в себя организацию мероприятий, в рамках которых новый сотрудник знакомится с компанией, коллегами и правилами в коллективе.

Метод корпоративного PR. В соответствии с этим методом составляется список требований к профессиональному поведению работников компании. Как правило в данный список входит установленный дресс-код, график работы, правила организации рабочего места, режим отдыха и др.

Метод командного тренинга. Этот метод направлен на коллективную работу по адаптации новичка. Разрабатываются кейсы или деловые игры, которые способствуют более быстрому пониманию того, как новичок будет вести себя в различных, искусственно создаваемых ситуациях.

Руководство компании и менеджер по персоналу в процессе адаптации используют именно те методы, которые оптимальны для компании. Выбор метода обязательно учитывает специфику компании, традиции, нормы и правила.

Таким образом, следует отметить, что система адаптации имеет сложную структуру и включает в себя следующие виды адаптации: первичную и вторичную адаптацию, организационную, социально-психологическую, технологическую, профессиональную, экономическую, психофизиологическую. Разные компании используют разные системы адаптации в зависимости от специфики компании. Выяснено, что задачи адаптации включают в себя: удовлетворённость работой, уменьшение страхов, экономию времени, сокращение текучести, уменьшение стартовых издержек. Определено, что система адаптации в любой компании содержит четыре этапа, не зависящие от сферы деятельности организации: подготовительный, обучение, практические задания, принятие решения о прохождении испытательного срока. Каждый этап характеризуется определенными действиями, присущими конкретно ему. На каждом этапе используются определенные инструменты адаптации, такие как: проведение различных тренингов и семинаров, наставничество, организация индивидуальных бесед, организация и проведение специальных курсов для наставников, контроль за психологическим и эмоциональным состоянием новичка. Выявлено, что существуют следующие программы и методы адаптации: метод неформализованного сопровождения, метод проведения мероприятий, метод корпоративного PR, командный тренинг, методы организационной адаптации.

Подводя итог, стоит отметить, что в первой главе раскрыты теоретические аспекты адаптации персонала на муниципальной службе, определено понятие адаптации, виды, задачи, инструменты и методы адаптации. Установлено, что адаптационные процессы в муниципальной службе имеют некоторые особенности.

2. Анализ процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти

2.1. Характеристика деятельности Администрации г.о.Тольятти

История Ставрополя-Тольятти по-своему вобрала в себя и отразила историю последних трех столетий жизни нашей страны. Ставрополь-на-Волге был основан в 1737 году по инициативе правительства Российской империи и лично императрицы Анны Иоанновны. По замыслу он и окружающие его земли должны были стать убежищем для калмыков-христиан. В обмен на покровительство и защиту крещеные калмыки должны были нести военную службу. Результатом этой сделки стало возникновение небольшой крепости в одном из красивейших мест Поволжья, напротив Жигулевских гор. Проект создания крепости курировали В. И. Татищев и Л.Соймонов. С середины XX века. Провинциальный Ставрополь стремительно превращается в один из ведущих индустриальных центров Советского Союза. Это было связано с созданием Куйбышевской ГЭС им. В.И. Ленина, строительством АВТОВАЗа. По традиции, существовавшей в Советском Союзе, в 1964 году он был назван в честь выдающегося руководителя коммунистической партии Италии Пальмиро Тольятти. Город стремительно развивается вместе со всей страной, стремясь, как и все предшествующие полвека, держать курс на развитие передовых индустриальных и бизнес-технологий.

Администрация городского округа Тольятти является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделенным Уставом городского округа Тольятти полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области.

Адрес: 445011, РФ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Белорусская, д.33. «Администрация г.о. Тольятти осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, нормативными правовыми актами Думы, постановлениями и распоряжениями главы городского округа, Уставом городского округа Тольятти». Основной вид деятельности - 84.11.3

Деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера.

Официальный печатный орган – муниципальная газета «Городские ведомости» (на основании распоряжения мэра г. Тольятти от 06.05.2003 г. №1081–1/р «О печатном органе официального опубликования нормативно-правовых актов, а также иных официальных документов органов местного самоуправления г. Тольятти»). Структура администрации утверждается Думой по представлению главы городского округа. Она представлена в Приложении А. В структуру администрации входят отраслевые (функциональные) и территориальные органы, являющиеся структурными подразделениями администрации.

Территориальные органы администрации:

- Администрация Автозаводского района;
- Администрация Центрального района;
- Администрация Комсомольского района.

В структуру администрации г.о. Тольятти также входят 12 департаментов:

- финансов;
- образования;
- культуры;
- дорожного хозяйства и транспорта;
- информационных технологий связи;
- по управлению муниципальным имуществом;
- социального обеспечения;

- экономического развития;
- градостроительной деятельности;
- городского хозяйства;
- общественной безопасности;
- правовой.

Каждый из департаментов – это структурная единица администрации, которая отвечает за блок вопросов какой-либо одной направленности. Основными целями деятельности департаментов являются формирование политики мэрии городского округа Тольятти в области своего блока вопросов. Они занимаются обеспечением условий жизнедеятельности населения городского округа, формированием общих целей и программ развития городского округа, а также защитой интересов муниципального образования. Департаменты осуществляют свою деятельность на основе Конституции Российской Федерации, законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Самарской области, муниципальных правовых актов городского округа Тольятти и положений о них. Каждый департамент имеет перед собой основные цели, задачи и функции. В структуру департамента входят управления, отделы, бюро, секторы. Подбор и расстановка кадров в департаментах осуществляется руководителем департамента по согласованию с заместителем главы городского округа и управлением муниципальной службы и кадровой политики администрации.

Основные организационно-экономические показатели деятельности Администрации г.о. Тольятти за 2019–2021 годы представлены в таблице 2.

Доходы бюджета за 2019 год составляют 14,8 млрд. рублей, в том числе доля безвозмездных поступлений составляет 82,5% или 11,9 млрд. рублей, Доходы бюджета за 2020 год составляют 14,5 млрд. рублей, в том числе доля безвозмездных поступлений составляет 77,3% или 11,2 млрд. рублей. Это говорит о том, что регион находитесь на дотациях. Доходы в 2020 году снизились на 2,1% по сравнению с 2019 годом, а в 2021 году

увеличились на 13,3% и составили 16,5 млрд.руб. Доходы бюджета представлены в приложении В.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности Администрации г.о. Тольятти за 2019-2021 годы

	2019	2020	2021	2019-2020		2020-2021	
				Абс.из м (+/-)	Темп прироста , %	Абс.из м (+/-)	Темп прироста , %
Доходы бюджета , тыс. руб.	14917 016	14596 683	16434 392	- 313370	-2,1	192931 9	13,3
Расходы бюджета, тыс. руб.	15130 724	15103 332	16388 970	-27392	-0,2	131380 3	8,7
Дефицит/профицит бюджета тыс. руб.	- 213708	- 506649	45422	- 285978	109,7	615516	-112,6
Численность ППП, чел.	954	943	968	-11	-1,2	25	2,7
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	563284	586245	598365	22961	4,1	12120	2,1
Производительност ь труда работающего, тыс. руб.	15587	15437	17031	-150	-1,0	1594	10,3
Среднегодовая зарплата плата работающего, тыс. руб.	590	622	618	31	5,3	-4	-0,6

Численность персонала увеличивается в каждом периоде. Это связано с тем, что периодически определяются функционал, который не распределен по должностям. Такая ситуация возникает из-за изменения законодательства и обновления регулирования муниципальной службы. В 2020 году увеличение составило 20 человек (1,8%), в 2021 – еще 11 человек (1%). Изменения в штатном расписании проходят длительное согласование у руководства муниципалитета, они должны быть обоснованы и экономически целесообразны, поэтому изменение штатных единиц и увеличение количества персонала проходит строгий контроль.

Фонд оплаты труда в 2020 году увеличивается на 23 млн. рублей (4,1%), а в 2021 году на 12 млн. рублей (2,1%).

Общий объем расходов муниципалитета за 2019 год составил 15,13 млрд. рублей, что создало дефицит бюджета на 213 708 тыс.рублей, а в 2020 году расходы составили 15,10 млрд. рублей, создало дефицит бюджета на 506 649 тыс.рублей. А в 2021 году расходы составили 16,41 млрд.рублей, что создало профицит бюджета на 45 422 тыс.рублей.

Проведен анализ муниципальных служащих по категориям. Он представлен на рисунке 6.

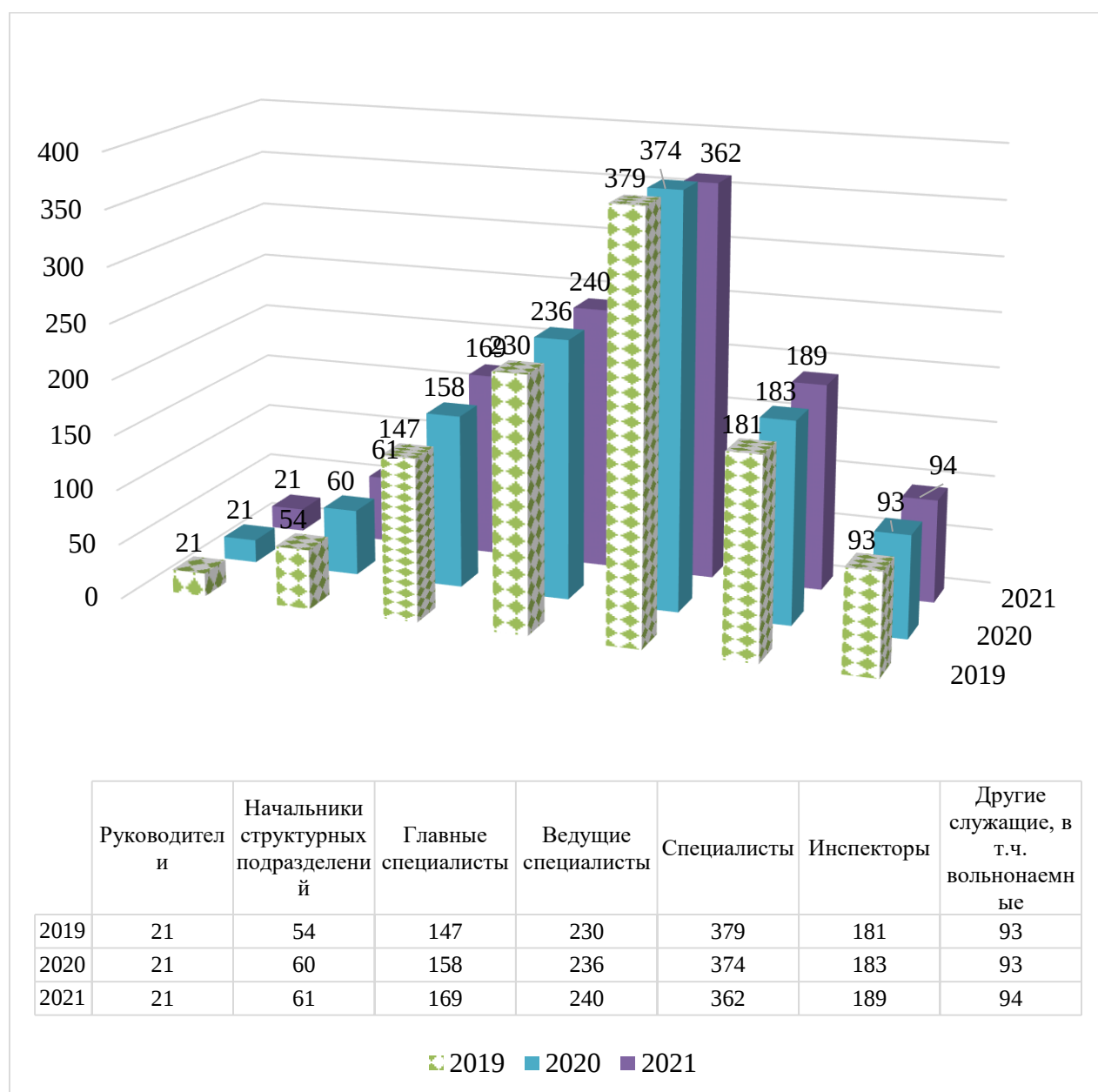


Рисунок 6 – Данные муниципальных служащих по категориям

Из рисунка мы видим, что структура муниципальных служащих практически статична. Изменения незначительные: на несколько человек увеличение по 3–4 категориям в год. Самую значительную долю в общем количестве занимают специалисты – 29% от общего количества. На втором месте ведущие специалисты: их доля в общем количестве – 22%. Самая меньшая по количеству категория – это руководители. В эту категорию включаются заместители главы администрации, главы администраций районов и руководители части департаментов.

Анализ оплаты труда муниципальных служащих, проведенный в рамках данной работы, показал, что заработная плата является денежным содержанием муниципальных служащих. Она включает в себя:

- должностной оклад;
- оклад за классный чин;
- надбавки к окладу;
- иные дополнительные выплаты.

Должностной оклад – основной элемент зарплаты – денежного содержания муниципального служащего. Оклады за классный чин для муниципальных служащих установлены Указом Президента РФ «О денежном содержании муниципальных служащих». В соответствии с Законом Самарской области от 06.06.08 № 55-ГД «О классных чинах муниципальных служащих в Самарской области» классные чины присваиваются муниципальным служащим персонально, с соблюдением последовательности, в соответствии с замещаемой должностью муниципальной службы в пределах группы должностей муниципальной службы, а также с учетом профессионального уровня, продолжительности муниципальной службы в предыдущем классном чине и в замещаемой должности муниципальной службы. За классный чин идет персональная надбавка, которая также входит в денежное содержание муниципальных служащих.

В таблице 3 представлены общие сведения об оплате труда муниципальных служащих.

Из данных таблицы видно, что уровень заработной платы муниципальных служащих выше уровня средней заработной платы по региону.

Таблица 3 – Общие сведения об оплате труда муниципальных служащих

Наименование	2019	2020	2021
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	563 284	586 245	598 365
Среднесписочная численность служащих, чел.	954	943	968
Среднегодовая заработная плата муниципального служащего, тыс. руб.	590	622	618
Среднемесячная заработная плата муниципального служащего тыс. руб.	49,2	51,8	51,5

Немаловажным критерием является понимание особенностей работников, связанных с их возрастными характеристиками. В таблице 4 представлен анализ персонала по возрасту.

Таблица 4 – Данные персонала по возрасту

Возраст	2019	Процент к общему количеству	2020	Процент к общему количеству	2021	Процент к общему количеству
до 25 лет	49	5%	51	5%	46	5%
26 – 30 лет	129	14%	120	13%	127	13%
31 – 40 лет	281	29%	265	28%	269	28%
41 – 50 лет	295	31%	306	32%	312	32%
51 – 60 лет	158	17%	162	17%	176	18%
старше 60 лет	42	4%	39	4%	38	4%
Всего	954	100%	943	100%	968	100%

Анализ персонала администрации г.о. Тольятти показывает, что преобладающее число служащих попали в возрастную категорию от 31 до 50 лет. Это самый работоспособный возраст. Работники до 25 лет занимают 5% от общего числа всех служащих, лица предпенсионного возраста составляют также 4%. Для адаптации является важным возраст работника, потому что процесс адаптации в каждом возрасте проходит по-разному. Чем старше человек, тем труднее ему адаптироваться к новым условиям. Также, новички, которые еще не имеют опыта работы, будут проходить 2 типа адаптации: первый – адаптация к самому процессу труда (первичная), второй – вхождение в должность и адаптация к функциональным обязанностям и к организации (вторичная). В администрации г.о. Тольятти максимальное количество служащих находятся в среднем возрасте – этот возраст, как правило, оптимален для наиболее успешного прохождения адаптации. Первичная адаптация уже пройдена, некоторые навыки наработаны и остается пройти вторичную адаптацию и включиться в рабочий процесс.

Таким образом, в разделе 2.1 дана характеристика администрации города Тольятти, проанализированы социально-экономические показатели, выявлено, что в 2019 и 2020 годах бюджет был с дефицитом, а в 2021 – с профицитом, проведен анализ оплаты труда муниципальных служащих, анализ персонала по категориям, возрасту.

2.2. Оценка процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти

Управление адаптацией персонала строится на нескольких основных показателях: численность персонала, оборот и текучесть кадров. Они в значительной степени, отражают насколько эффективно выстроена работа по адаптации персонала. Адаптационный период колеблется в интервале от 1 месяца до 1 года. Поэтому будем считать, что служащие, уволившиеся в течение первого года работы, не прошли адаптацию.

Персонал любого предприятия, а также и муниципальные служащие находится в постоянном движении, которое происходит в момент приема на работу одних служащих и увольнения других служащих. Этот процесс называется сменяемостью кадров – он обновляет коллектив и улучшает работу. Выбытие работников обуславливается разными причинами: они могут быть объективными или субъективными. Различают биологические причины – болезнь, ухудшение здоровья, социальные – пенсионный возраст, государственные – призыв на военную службу, производственные – оптимизация персонала/сокращение штатов. Проведем анализ причин выбытия персонала. Представим его на рисунке 7.

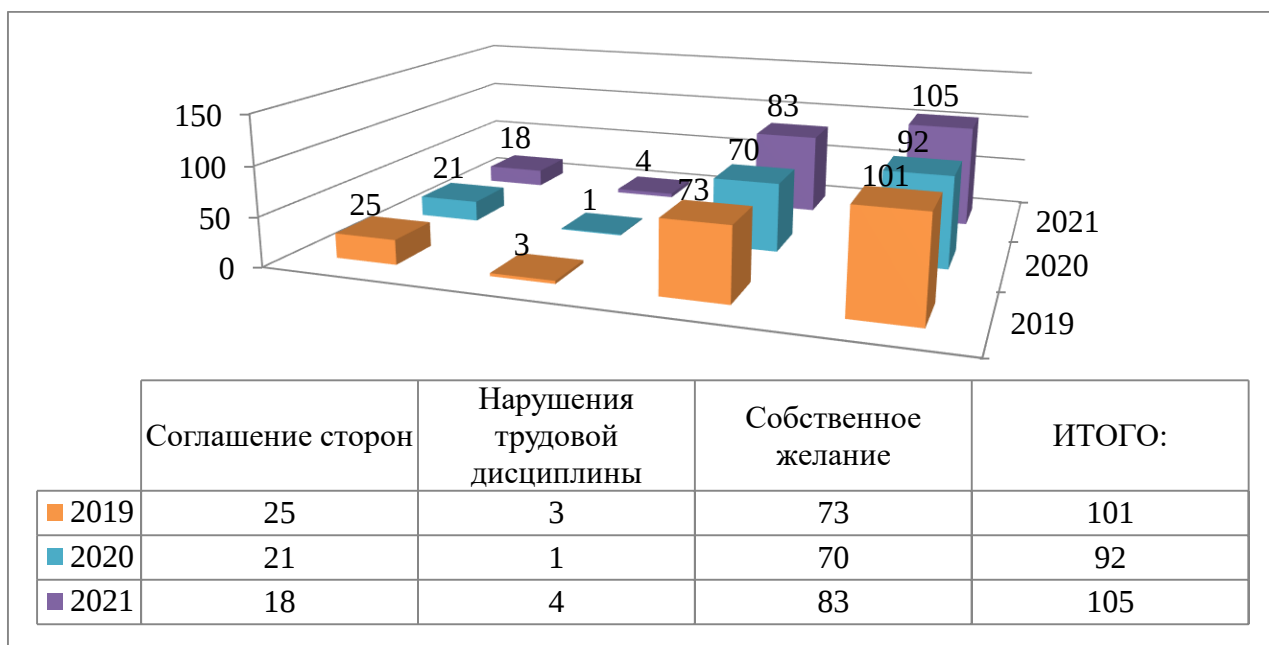


Рисунок 7 – Анализ причин выбытия персонала

Из рисунка 7 можно сделать вывод, что основной причиной выбытия персонала является инициатива служащих – собственное желание. Однако, желание работника уволиться всегда связано с каким-то мотивом, который необходимо выяснять, но при увольнении служащих не проводится никаких процедур по выяснению причин выбытия. При увольнении работника

проводиться только беседа, из которой не всегда можно получить достоверную информацию.

Далее для оценки процесса адаптации рассмотрим процесс движения служащих администрации г.о. Тольятти. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Данные для расчета показателей движения персонала

Показатель	2019 (чел)	2020 (чел)	2021 (чел)
Количество принятых	98	85	96
Количество уволенных	101	92	105
Количество проработавших в администрации более 1 года	85	76	91
Количество проработавших в администрации более 3-х лет	369	398	437
Среднесписочная численность	954	943	968

Анализируя данные таблицы 5, сделаем выводы: количество вновь принятых служащих увеличивается с каждым годом. В 2019 году было принято 98 человек, в 2020 году – 85 человек и в 2021 году – 96 человек. Количество служащих, проработавших в администрации более 1 года в каждом периоде меньше, чем принятых работников. Эти данные говорят о том, что большое количество персонала покидает службу по собственному желанию, а это, как правило, связано с неудовлетворением потребностей работника. Во всех периодах были увольнения за нарушения трудовой дисциплины. Также во всех периодах были увольнения по соглашению сторон, оно происходит, как правило, по инициативе руководства администрации города. В этом случае понятно, что работник не устраивает работодателя. Увольнения способствуют обновлению коллектива, но отрицательной стороной выступает излишняя текучесть. Она влияет на психологическое состояние остающихся работников, от их состояния зависит мотивация к труду и если она снизится, то может повлечь за собой лавинообразный характер текучести. Текучесть будет рассмотрена ниже.

Существует множество коэффициентов по движению персонала. Для определения оптимальности процесса адаптации рассчитаем некоторые из них. Они представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные для расчета коэффициентов по движению персонала

Наименование показателя	Расчет показателя	Год показателя	Результат показателя (%)
Коэффициент общего оборота	Отношение количества принятых и выбывших к среднесписочной численности	2019	21
		2020	19
		2021	21
Коэффициент оборота по выбытию	Отношение количества выбывших к среднесписочной численности	2019	11
		2020	10
		2021	11
Коэффициент оборота по приему	Отношение количества принятых к среднесписочной численности	2019	10
		2020	9
		2021	10
Коэффициент стабильности персонал	Отношение количества проработавших на предприятии более 3-х лет к среднесписочной численности	2019	39
		2020	42
		2021	45
Коэффициент постоянства персонала	Отношение количества проработавших на предприятии более года к среднесписочной численности	2019	9
		2020	8
		2021	9
Коэффициент текучести	Отношение количества выбывших по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности	2019	8
		2020	8
		2021	9

Анализируя результаты таблицы 6 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент общего оборота в 2019 составляет 21%, затем в 2020 году он снижается до 19%, а в 2021 – растет снова до 21%. Это происходит из-за значительного количества выбывших;
- коэффициент оборота по выбытию в 2020 году снизился на 1% по отношению в 2019 году, а в 2021 – увеличился на 1% по отношению в 2020 году;
- коэффициент оборота по приему, так же, как и другие, в 2020 году снизился на 1% по отношению в 2019 году, а в 2021 – увеличился на 1% по отношению в 2020 году;

Выбытие персонала – это естественный процесс, и порой он бывает положительным, но существует такое понятие как текучесть кадров. Это излишний оборот, а точнее это излишнее выбытие кадров. Текучесть – это всегда отрицательный показатель, который сигнализирует о том, что в организации / на госслужбе есть проблемные моменты, которые нужно выявлять и устранять. Он снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей квалифицированных специалистов, которые обязаны оказывать помощь новым служащим, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает финансовые потери. Из представленных показателей видно, что коэффициент колеблется в разных периодах и выходит за пределы установленных норм. В 2019 т 2020 годах он стабилен и составляет 8%, в 2021 он увеличивается до 9%. На рисунке 8 наглядно представлены показатели текучести по годам.

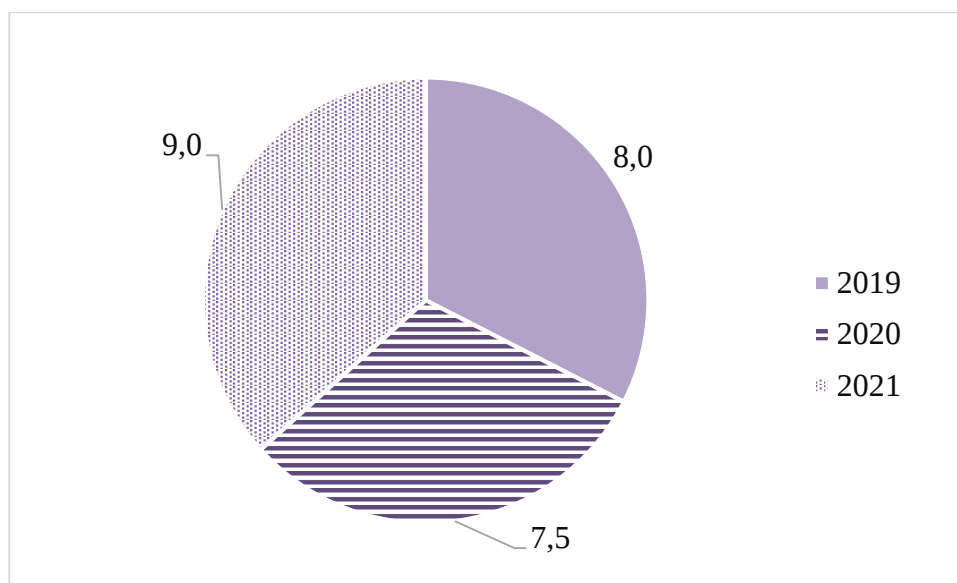


Рисунок 8 – Показатели текучести по годам (%)

Такие показатели текучести необходимо анализировать, так как они выходят за пределы установленной нормы (5%), а это значит необходимо выявлять причины выбытия работников. Несмотря на то, что действуют меры стимулирования служащих, обеспечены социальные условия,

профессиональная переподготовка и развитие, текучесть в администрации г.о. Тольятти несколько выше установленного норматива. Также не снижает текучести и формирование резерва управленческих кадров. Управлению карьерой в администрации уделяется достаточное внимание. Утвержден порядок, который определяет механизм формирования резерва управленческих кадров и регламент работы комиссии по формированию резерва. Резерв включает в себя группу лиц, которая отвечает - квалификационным требованиям и имеет опыт управленческой деятельности. Резерв формируется на 3 года, он основан на процессе выявления отбора и оценки кадров.

Коэффициенты постоянства и стабильности имеют тенденцию к повышению. Это хорошо, так как при увеличении коэффициентов текучести и выбытия они, как правило, снижаются. У нас в данном случае идет увеличение, что является положительным моментом.

Для дальнейшего анализа системы адаптации персонала необходимо провести диагностику локальных нормативных актов, которые разработаны и введены в действие в администрации городского округа Тольятти. Эти документы должны регламентировать управление персоналом на муниципальной службе. Такие локальные акты необходимы в управлении, хотя они не являются обязательными и носят рекомендательный характер. В таблице 7 представлены документы, регулирующие работу с персоналом, так или иначе касающиеся адаптации.

Таблица 7 – Сводная таблица документов, регулирующих работу с персоналом

Категория документов	Наименование	Отметка о наличии/отсутствии (+/-)	Примечание
Локальные нормативные акты	Документы по защите персональных данных работников	+	
	Правила внутреннего трудового распорядка	+	

Продолжение таблицы 7

Категория документов	Наименование	Отметка о наличии/отсутствии (+/-)	Примечание
-	Положения о структурных подразделениях	- / +	Частично в разработке
	Положение об оплате труда	+	-
	Положение об аттестации персонала	+	-
	Должностные инструкции	+	Требуется актуализация
	Положение о наставничестве	+	-
	Положение об организации обучения и повышения квалификации персонала	+	-
	Положение об адаптации	-	Требуется разработка

Из представленной таблицы 7 можно сделать вывод, что большинство документов – локальных нормативных актов разработаны и введены в действие в администрации города Тольятти. Однако, по адаптации разработан только один документ – положение о наставничестве. Оно утверждено Постановлением первого заместителя главы городского округа Тольятти от 30.09.2020 № 2972-П/1[21]. Целью внедрения института наставничества является оказание практической помощи лицам, поступившим на муниципальную службу. Основными задачами института наставничества является [21]:

- сокращение периода адаптации при поступлении на муниципальную службу;
- углубление профессиональных знаний, умений, навыков, необходимых для качественного исполнения должностных обязанностей;
- развитие способности самостоятельно выполнять обязанности и нести ответственность за принимаемые в процессе службы решения;
- выработка у муниципальных служащих добросовестности дисциплинированности, сознательного и инициативного отношения к своим должностным обязанностям;

– формирование у муниципальных служащих требовательности к себе и заинтересованности в результатах служебной деятельности [21].

Наставником может быть муниципальный служащий, имеющий стаж муниципальной службы не менее 5 лет, он назначается приказом администрации не позднее 10 дней со дня назначения вновь поступившего муниципального служащего на должность. Период наставничества останавливается от 3 до 6 месяцев в зависимости от уровня квалификации нового служащего, его индивидуальных способностей.

В рамках наставничества наставник в течение 5 рабочих дней разрабатывает индивидуальный план обучения муниципального служащего по определенной форме (Приложение Г). И по этому плану ведет работу наставничества. Наставник оказывает практическую помощь вновь принятому муниципальному служащему для того, чтобы тот в кратчайшие сроки приобрёл навыки для качественного выполнения своих обязанностей по замещаемой должности. Наставник развивает положительные качества нового служащего, направленные на соблюдение требований к служебному поведению, привлекает его к участию в общественной жизни коллектива, содействует развитию профессионального уровня и формирует ответственное отношение к служебной деятельности. Наставник передает новичку накопленный опыт и обучает рациональным передовым методам работы.

Однако процесс наставничества проходит формально. Да, разрабатывается индивидуальный план обучения муниципального служащего, но сам процесс наставничества сводится к тому, что подготавливаются необходимые документы, создается приказ о назначении наставника, который закрепляется за новичком, в план включаются необходимые процедуры, но сам план не реализовывается по факту. Помощь новичку оказывается только по потребности, а ее содержание не обеспечивает необходимого уровня. Это связано, скорее всего, с тем, что наставники загружены своей работой, и выполнять план по наставничеству в

полном объеме не представляется возможным из-за высокого уровня регламентации труда. Также в основном помощь оказывается по тем обязанностям, которые выполняет новичок, то есть функционально. Но этого недостаточно. Необходима не только трудовая адаптация (профессиональная), но и социально-психологическая и организационная. Конечно, новичка знакомят с трудовым коллективом, доводят до его сведения процедуры взаимодействия между структурными подразделениями и другими служащими, знакомят со структурой и положениями о структурных подразделениях. Проблема в том, что в муниципальной службе, как и в государственной, бюрократическая организационная культура и к ней также необходима адаптация, особенно для тех лиц, которые ранее не работали в организациях с такой организационной культурой. Постоянно меняющееся законодательство также создает дополнительную нагрузку на адаптационные процессы, так как работник должен успевать изучать новые нормативные акты и организовывать свою работу в соответствии с актуальными документами.

В администрации г.о. Тольятти отсутствует такой локальный нормативный акт, как положение об адаптации. В связи с тем, что положение об адаптации не разработано, это приводит к некоторым недостаткам в работе администрации:

- вновь принятые служащие испытывают сложности в работе;
- вновь принятые служащие сложнее вливаются в коллектив;
- вновь принятые служащие не получают нужную для работы информацию в полной мере;
- вновь принятые служащие не имеют достоверной информации о взаимодействии отделов между собой;
- вновь принятые служащие не имеют информации о миссии, целях и задачах администрации города Тольятти.

Анализируя процесс адаптации в администрации г.о. Тольятти необходимо представить сводную таблицу по видам адаптации, чтобы понять

какие виды используются в администрации г.о.Тольятти и какие виды не используются (таблица 8).

Таблица 8 - Сводная таблица по видам адаптации в администрации г.о. Тольятти

Виды адаптации	Инструменты адаптации	Используется в работе / не используется	Примечание
Психофизиологический	Экскурсии для знакомства с историей организации	Используется частично	Частично используется в наставничестве
	Ознакомление с режимом работы, рабочим местом, условиями труда	Используется в полном объеме	-
Организационный	Проведение различных тренингов и семинаров и занятий для адаптации	Не используется	Не разработаны
	Разработка и внедрение программы/плана адаптации	Используется частично	Частично используется в наставничестве
	Разработка индивидуального плана обучения (в целях наставничества)	Используется в полном объеме	-
Профессиональный	Разработка программ обучения новых сотрудников	Используется в полном объеме	-
	Организация и проведение специальных курсов для наставников	Не используется	Не разработаны
	Назначение ответственных лиц за обучение новичков, контроль за успешным прохождением адаптации (наставничество)	Используется в полном объеме	-
	Организация качественного процесса обучения трудовым задачам, снижение количества ошибок из-за отсутствия опыта до минимума	Используется частично	Частично используется в наставничестве
Экономический	Знакомство с системой оплаты труда	Используется в полном объеме	-
	Знакомство с системой мотивации и стимулирования	Используется в полном объеме	-
Социально-психологический	Организация индивидуальных бесед руководителя и новичка	Используется частично	Частично используется
	Организация и проведение коллективных тренинговых и ролевых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива	Не используется	Не разработаны

Продолжение таблицы 8

Виды адаптации	Инструменты адаптации	Используется в работе / не используется	Примечание
	Контроль за психологическим и эмоциональным состоянием новичка, разрешение вопросов и возникающих проблем	Практически не используется	Частично используется в наставничестве
	Разработка системы оценки результатов адаптационных мероприятий	Используется частично	Используется только оценка наставничества
	welcome-тренинг для вхождения новичков в должность и в коллектив	Не используется	Не разработан

Анализируя данные таблицы 8 выяснено, что существует множество методов адаптации, и каждый из них работает по определенным инструментам. Мы видим, что некоторые методы используются в администрации г.о. Тольятти, некоторые используются частично, а есть такие, которые совсем не используются в организации. Хотелось бы отдельно остановиться на таком инструменте, входящем в профессиональный вид адаптации, как организация и проведение специальных курсов для наставников. Это особенный инструмент, и он необходим в применении. Однако, несмотря на разработанное администрацией города Тольятти Положение о наставничестве, такой инструмент не используется в практике и в Положение не включен. К наставнику предъявляются определенные квалификационные требования и стаж работы на муниципальной службе. Однако, нет информации о том, как наставник должен проводить работу, какие методы использовать, как обучаться самому для того, чтобы быть квалифицированным наставником, который сможет действительно обеспечить сопровождение новичка и помочь ему адаптироваться. Наставники также нуждаются в обучении, как и новички. Отсутствие обучения наставников – огромный минус для организации и его необходимо устранить.

Подводя итог, можно сделать вывод, что оценка процесса адаптации персонала показала, что управление адаптацией строится на нескольких

основных показателях: численность персонала, оборот и текучесть кадров, так как персонал находится в постоянном движении, что называется сменяемостью кадров. Выбытие работников обуславливается объективными и субъективными причинами. Основной причиной выбытия в администрации г.о. Тольятти является инициатива служащих – собственное желание. Проанализированы некоторые коэффициенты по движению персонала – в целом ситуация сменяемости кадров удовлетворительная. Есть излишний оборот – текучесть, но она не критично выше уровня установленной нормы. Диагностика локальных нормативных актов показала, что разработаны и введены в действие нормативные документы по работе с персоналом, по адаптации разработан только один документ – положение о наставничестве. Положение об адаптации отсутствует. Выяснено, что процесс наставничества проходит формально, документально оформляется, но реально работа проводится не на должном уровне. Также определено, что в Положении о наставничестве нет такого обязательства, как обучение наставников, что является минусом для организации процедуры адаптации, который необходимо устранить.

В следующей главе будут предложены мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков.

3. Разработка проекта по совершенствованию процесса адаптации персонала в Администрации г.о.Тольятти

3.1. Мероприятия по совершенствованию адаптации персонала

Система адаптации персонала подразумевает комплексный подход. Значимость процесса адаптации обуславливается тем, что от него зависит последующая результативность работы муниципального служащего на занимаемой должности, а порой существует вероятность, того, что будет принято решение о прекращении службы. Некорректное проведение процесса адаптации может повлечь за собой такие последствия, а они, в свою очередь приводят к новым издержкам органов муниципального управления на закрытие вакансии и адаптацию нового работника. Проведенный во 2 голове выпускной работы анализ системы адаптации государственных служащих показал, что в администрации г. Тольятти в системе адаптации в настоящее время обнаружены некоторые недостатки. Представим их наглядно на рисунке 9.

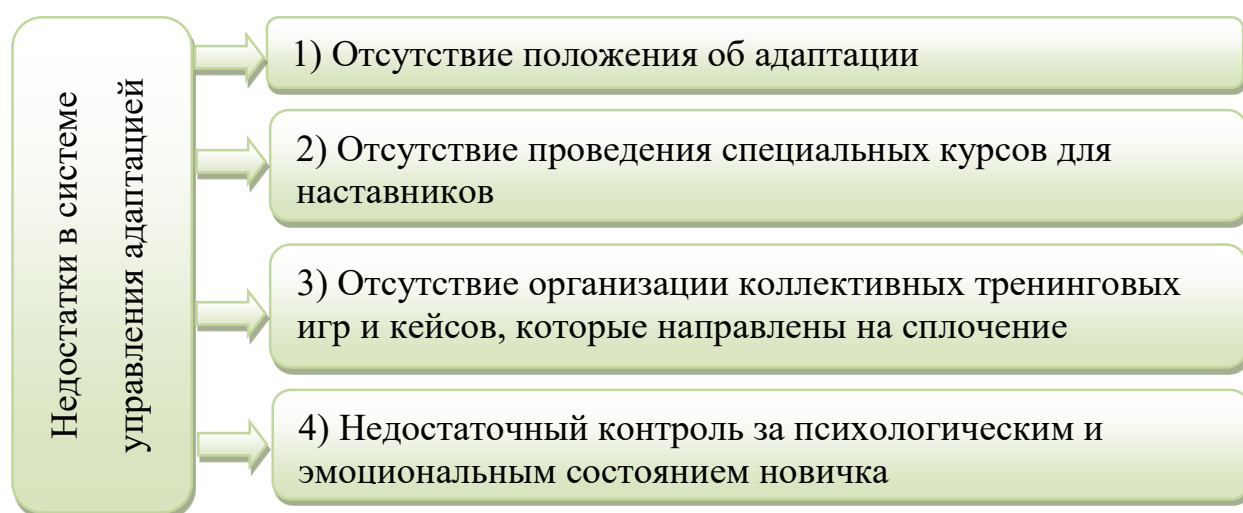


Рисунок 9 – Недостатки в системе адаптации муниципальных служащих администрации г.о. Тольятти

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки к разработке предложен проект, включающий в себя конструктивные мероприятия. Предлагается следующее наименование проекта: Проект по совершенствованию адаптации персонала. В нем необходимо отразить мероприятия по оптимизации системы адаптации муниципальных служащих администрации г.о.Тольятти, определить ответственных лиц за разработку и мероприятий, установить сроки их исполнения. Каждое мероприятие имеет затраты на реализацию, поэтому необходимо произвести расчет в той форме, в которой они будут понесены. Ответственные лица будут подключены к реализации данного проекта в рамках, возложенных на них полномочий и обязанностей. Представим проект с мероприятиями в таблице 9.

Таблица 9 – Проект по совершенствованию адаптации муниципальных служащих

Наименование	Содержание	Срок	Ответственные лица
Подготовка проекта	Проект по совершенствованию адаптации персонала	01.06.2022-30.12.2022	Руководители и сотрудники подразделений правового обеспечения и работы с персоналом Психолог-консультант
Цель проекта	Создание оптимальной системы адаптации муниципальных служащих		
Объект проекта	Администрация г.о.Тольятти		
Задачи проекта	Повышение удовлетворенности служащего своей работой/должностью Снижение напряженности служащих в период адаптации Сокращение текучести кадров Сокращение издержек на кадровые мероприятия Экономия времени всех категорий работников		
Мероприятие проекта №1	Разработка Положения по адаптации муниципальных служащих	01.10.2022	Руководитель и сотрудники отдела правового обеспечения правового департамента Руководитель и сотрудники отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом управления муниципальной службой и кадровой политики Психолог-консультант

Продолжение таблицы 9

Наименование	Содержание	Срок	Ответственные лица
Мероприятие проекта № 2	Создание программы обучения и организация проведения специальных курсов для наставников	01.08.2022	Руководитель и сотрудники сектора развития персонала управления муниципальной службой и кадровой политики Психолог-консультант
Мероприятие проекта № 3	Разработка и внедрение в систему адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива	01.09.2022	Ведущие специалисты управления муниципальной службой и кадровой политики Психолог-консультант
Мероприятие проекта № 4	Организация контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка – разработка карточки-мониторинга	01.08.2022	Специалисты отдела кадров управления муниципальной службой и кадровой политики Психолог-консультант

В таблице 9 предложен проект по совершенствованию адаптации муниципальных служащих. Рассмотрим более развёрнуто все мероприятия, которые отражены в проекте.

Мероприятие 1. Разработка Положения по адаптации как основы для Положения о наставничестве. Положение должно включать в себя следующие пункты:

- Общие положения. В данном пункте необходимо отразить для чего необходимо положение об адаптации, что оно определяет, основные понятия, цели и задачи, основные принципы адаптации.

- Этапы адаптации и методика ее прохождения. В данном пункте необходимо отразить функции управления адаптацией работников, этапы и методику проведения адаптации. Предлагается следующее количество этапов:

- Подготовительный этап адаптации, который включает в себя разработку документационного обеспечения процесса адаптации, диагностику служащего, для определения уровня его знаний

законодательства, прикладных компьютерных программ и других необходимых знаний для выполнения функциональных обязанностей, и умений применять все свои знания на практике. Также на этом этапе предлагается проверять соответствие условий для организации рабочего места установленным требованиям. Предлагаются к разработке следующие виды документов:

- проект индивидуального плана адаптации служащего (проект представлен в приложении Д);
- проект оценочного листа уровня адаптации служащего (проект представлен в приложении Е);
- проект отзыва о работе служащего в период адаптации (проект представлен в приложении Ж);
- проект отзыва о работе непосредственного руководителя (проект представлен в приложении И)
- проект сводного оценочного листа (проект представлен в приложении К).

Информационный этап адаптации, который включает в себя мероприятия для ускорения овладения знаниями, умениями и навыками в профессиональной деятельности.

Ознакомительный этап адаптации, который включает в себя знакомство с подразделением, сотрудниками, условиями и другой информацией о службе.

Адаптационный этап, который является основным в процессе адаптации служащего. На этом этапе происходит наблюдение за работником, ему оказывается помощь в решении текущих проблем.

– Оценка эффективности и результативности процесса адаптации. В данном пункте необходимо отразить показатели и методику оценки уровня адаптированности служащего, процесс определения достигнутого уровня по установленным показателям. В ходе оценки должен быть выявлен

достигнутый уровень по каждому из показателей и подведен итоговый анализ.

Заключительные положения, в которых отражена нормативно-правовая и методическая база, на основе которой разрабатывается Положение, порядок внесения изменений, дополнений, ответственность руководителей, служащих и других лиц, задействованных в процессе адаптации.

Мероприятие 2. Создание программы обучения и организация проведения специальных курсов для наставников.

Для создания программы обучения необходимо для начала определить цели и задачи обучения наставников. Они очень тесно связаны с задачами адаптации. На основе задач, поставленных перед системой адаптации служащих, предлагается проект учебного плана курса для наставников. Он будет включать в себя основы психологии, мотивации, командообразования, планирования карьеры, коучинга, менторинга, основы наставничества. В процессе обучения наставник сможет определить, какие навыки для наставничества у него уже есть, а какие необходимо приобрести, как составить план работы со стажером, как давать и получить честную обратную связь, как составлять планы адаптации, как формируются навыки у нового сотрудника, как правильно ставить и контролировать задачи. Проект учебного плана представлен в таблице 10. В данной таблице приведены блоки образовательных программ, наименование тем, количество часов и компетенции, которыми будет обладать наставник после прохождения обучения.

Таблица 10 – Проект учебного плана для курса наставников

Наименование блока	Наименование темы	Кол-во часов	Компетенции
Основы психологии	Основы общей психологии	2	Знание психологических особенностей
	Психология развития и возрастная психология	2	Умение определять возрастные особенности человека
	Основы психологии	2	Способность к подаче информации

Продолжение таблицы 10

Наименование блока	Наименование темы	Кол-во часов	Компетенции
Особенности обучения взрослых	Слушание	2	Активное слушание, способность к сотрудничеству
	Типология и мотивы к обучению	2	Умение определять психотипы
Основы наставничества	Портрет наставника	2	Знание основ наставничества
	Роль наставника в процессах службы	4	Умение определять роль наставника в процессе
	Формирование навыка у стажеров	4	Способность правильной подаче информации
Инструменты работы наставника	Постановка задач стажеру	2	Умение формулировать задачи
	Обратная связь	2	Умение актуализировать вопросы и отвечать на них
	Обработка обратной связи	2	Умение объективно оценивать информацию
Оценка и адаптация новых сотрудников	Оценка сотрудников: метод 360	4	Умение проводить оценку по методике 360
	Проведение онбординга новых сотрудников	4	Умение проводить онбординг
	Эффективность онбординга	4	Оценка результатов стажировки
Повышение мотивации и вовлечения сотрудников через обучение	Использование факторов мотивации	2	Знание факторов мотивации
	Определение мотивации у сотрудников	4	Умение определять мотивацию
	Методы мотивации	4	Умение использовать методы мотивации
Планирование развития и карьеры сотрудников	Планирование карьеры	2	Знание основ планирования карьеры
	Сопровождение развития	4	Заинтересованность в профессиональном развитии
	Оценка готовности к продвижению	2	Ориентация на передачу полномочий
Командообразование и развитие лидерства в компании	Роли и функции сотрудников в компании	4	Способность к анализу и предложению решений
	Развитие сильных сторон сотрудников и переработка слабых в сильные	4	Умение определять необходимость развития сильных сторон
	Культура обучения в команде	2	Знание культуры обучения в команде
Коучинг и менторинг	Обучение навыкам коучинга	2	Знание навыков коучинга
	Развитие персонала с помощью менторства	2	Умение применять менторство в развитии
	Коучинг как инструмент развития талантов	2	Умение применять коучинг для развития
ИТОГО:		72 часа	

Из приведенной таблицы 10 можно выбрать некоторые компетенции, объединить их в блоки и сформировать модельный профиль компетенций

наставника. Каждой компетенции предлагается установить уровень веса по 20-балльной шкале. Предлагается распределить весовые уровни следующим образом, представленным в таблице 11.

Таблица 11 – Определение уровня необходимости овладения компетенцией

№	Наименование компетенции	Весовой уровень
1	Знание возрастных и психологических особенностей человека	18
2	Способность правильной подаче информации	20
3	Активное слушание, способность к сотрудничеству	19
4	Знание основ наставничества	19
5	Умение правильно формулировать и ставить задачи	18
6	Умение актуализировать вопросы и отвечать на них	17
7	Умение объективно оценивать информацию	19
8	Умение проводить оценку персонала по методикам	17
9	Умение определять мотивацию	18
10	Знание основ планирования карьеры и развития	18
11	Ориентация на передачу полномочий	16
12	Знание культуры обучения в команде	16
13	Знание и умение применять инструменты для развития персонала	19

Каждый наставник обладает своими индивидуальными компетенциями, из которых формируется индивидуальный профиль компетенций наставника. При определении наставника на службе сначала проводить анализ соответствия индивидуального профиля с модельным и затем определять потребность в обучении наставника. Модельный профиль наставника представим на рисунке 10.

Мероприятие 3. Разработка и внедрение в систему адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива. В данном мероприятии предлагается включить в систему адаптации персонала различные тренинги и кейсы, а также обозначить данные инструменты в Положении об адаптации. Тренинги могут быть направлены на адаптацию в коллективе, в должности, к условиям труда и т.п. Предлагается использовать такие тренинги как: «Тренинг на знакомство», «Переходы», «Работа и стресс», «Адаптация к новому коллективу»,

«Welcome-тренинг» и другие. Они необходимы для формирования конструктивных взаимоотношений между сотрудниками.



Рисунок 10 – Модельный профиль наставника

Умелое использование эффективных взаимоотношений поможет создать благоприятную среду для общения. Предлагается, что тренинги будет организовывать и проводить психолог-консультант.

Мероприятие 4. Организация контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка – разработка карточки-мониторинга. Предлагается создать карточку-мониторинг для отслеживания эмоционального состояния новичка. Эмоциональное состояние должен отслеживать наставник. Предлагается, что наставник и новичок один раз в неделю будут подводить итоги по эмоциональному состоянию. Наставник дает новичку карту, в которой новичок должен отметить те эмоциональные состояния, которые преимущественно испытывал на анализируемой неделе. Таким образом, наставник будет видеть состояние своего подопечного, в процессе адаптации будет видна эмоциональная картина новичка. Это даст возможность актуального изменения процесса адаптации в случае каких-

либо нестандартных ситуаций, отклонений и т. п. Регулярный мониторинг позволит вовремя увидеть изменения в поведении новичка и внести корректировки в программу адаптации. Проект карточки представлен в приложении Б). В карточке представлено 47 эмоций и все они относятся к определенным эмоциональным сферам, таким как: сфера энтузиазма, принятия, совести, страха, покоя и другим.

Необходимо отметить, что предлагаемые мероприятия являются важными для улучшения процесса адаптации муниципальных служащих, следовательно, внедряя их, мы ожидаем повышения эффективности прохождения процесса адаптации служащих. Предложенные мероприятия помогут внести положительные изменения в систему адаптации, модернизировать ее и содержательно наполнить. Ожидается усиление вовлеченности работников в процесс муниципальной службы и их лояльности.

Таким образом, в первом параграфе третьей главы определены недостатки системы адаптации муниципальных служащих администрации г.о.Тольятти и даны предложения по разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации служащих. Предложены следующие мероприятия: разработка Положения по адаптации муниципальных служащих; создание программы обучения и организация проведения специальных курсов для наставников; разработка и внедрение в систему адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива; организация контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка – разработка карточки-мониторинга. В следующем параграфе будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

В процессе адаптации, которая объединяет внутренние психологические процессы, сотрудник, прошедший конкурс и принятый на муниципальную службу, попадает в новые для него условия и выходит из зоны комфорта – из привычного образа жизни и деятельности. Перед ним стоит задача - прижиться на новом месте и войти в профессиональную деятельность при помощи различных инструментов адаптации. К таким инструментам нужно отнести:

- инструктаж на рабочем месте – демонстрация и разъяснение правил работы на рабочем месте;
- ученичество / наставничество / менторинг / коучинг;
- прохождение курсов переподготовки и повышения квалификации;
- шедоуинг;
- баддинг / поддержка;
- повышение квалификации на рабочем месте;
- повышение квалификации вне рабочего места – с отрывом от работы;
- тренинги и игры.

Поэтому к процессу адаптации необходимо относиться с особой важностью и необходимо внедрение качественно новых принципов и методов адаптации для эффективного развития, и использования кадрового потенциала органов местного самоуправления.

В случае реализации предложенного проекта ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты:

- активизация процесса вхождения в должность вновь принятого на муниципальную службу работника;
- улучшение эффективности его деятельности в кратковременные сроки;

- минимизация потерь в служебной деятельности;
- сокращение ошибок в процессе адаптации и быстрое усвоение муниципальным служащим функциональных обязанностей;
- сокращение текучести кадров;
- развитие патриотического отношения к своей профессиональной деятельности;
- развитие положительного отношения к долгу службы и органу муниципальной власти, в котором работает служащий.

Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

Затраты на мероприятие 1. Для разработки Положения об адаптации работников планируется привлечь руководителя и сотрудников отдела правового обеспечения правового департамента, а также руководителя и сотрудников отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом. Функции предположительно нужно будет распределить следующим образом, представленным в таблице 12.

Таблица 12 – Распределение функций по разработке Положения об адаптации

Должность привлеченного работника	Функциональный вклад в Положение об адаптации	Количество затраченного времени	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Руководитель отдела правового обеспечения	Анализ локального акта на соответствие требованиям законодательства	6 часов	632руб. * 6 часов = 3796 руб.
Ведущий специалист отдела правового обеспечения	Анализ локального акта на соответствие требованиям законодательства, внесение дополнений и уточнений с юридической точки зрения	12 часов	352 руб. * 12 часов = 4228 руб.

Продолжение таблицы 12

Должность привлеченного работника	Функциональный вклад в Положение об адаптации	Количество затраченного времени	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Руководитель отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Анализ локального акта на соответствие требованиям трудового законодательства	8 часов	=596руб. * 8 часов = 4768 руб.
Ведущий специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Разработка локального акта в соответствии с требованиями законодательства	32 часа	=286руб. * 32 часа = 9171 руб.
Специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Подготовка первичной информации для разработки локального акта и передача ее ведущему специалисту	16 часов	= 258 руб. * 16 часов = 4142 руб.
-	-	ИТОГО:	26105 руб.

Затраты на мероприятие 2. Для создания программы обучения и организации проведения специальных курсов для наставников планируется привлечь руководителя и сотрудников отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом. Затраты будут распределены следующим образом, представленным в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на создания программы обучения и организации проведения специальных курсов для наставников

Наименование	Функциональный вклад создание программы обучения	Количество затраченного времени	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Руководитель отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Согласование программы обучения и списков служащих-наставников	4 часа	=596руб. * 8 часов = 4768 руб.

Продолжение таблицы 13

Наименование	Функциональный вклад создание программы обучения	Количество затраченного времени	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Ведущий специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Создание программы обучения, анализ квалификации служащих, которых планируют подготовить в наставники, привлечение преподавателей, организация курсов	48 часов	=286руб. * 48 часов = 13757 руб.
Специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Подготовка первичной информации для разработки программы обучения и проведения спец. курсов для наставников передача ее ведущему специалисту	24 часа	= 258 руб. * 16 часов = 6214 руб.
Психолог-консультант	Согласование программы обучения	8 часов	264 руб. * 8 часов = 2112 руб.
Преподаватели	Ведение лекций и практических занятий	72 часа на 1 группу	700 руб. в час * 72 часа = 50400 руб.
Помещение для проведения курсов	Аренда лекционного зала	12 дней на 1 группу	0 руб. – собственное помещение
-	-	ИТОГО:	77251 руб.

Затраты на мероприятие 3. Для разработки и внедрения в систему адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива, планируется привлечь сотрудников отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом и психолога-консультанта. Затраты будут распределены следующим образом, представленным в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на разработку и внедрение в систему адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива

Наименование	Функциональный вклад в разработку тренингов	Количество затраченного времени	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Подготовка первичной информации для разработки тренингов, участие в разработке	24 часа	= 258 руб. * 16 часов = 6214 руб.
Психолог-консультант	Разработка тренингов	24 часа	264 руб. * 24 часов = 6336 руб.
Психолог-консультант	Проведение тренингов 1 раз в месяц в течение года	3 часа – 1 тренинг	500 руб. * 3 часа = 1500 руб. за один тренинг * 12 месяцев = 18000 руб.
Помещение для проведения тренингов	Аренда лекционного зала	12 дней на 1 группу	0 руб. – собственное помещение
-	-	ИТОГО:	30550 руб.

Затраты на мероприятие 4. Для организации контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка – разработка карточки-мониторинга, планируется привлечь сотрудников отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом и психолога-консультанта. Затраты будут распределены следующим образом, представленным в таблице 15.

Таким образом затраты на все мероприятия составят:

$$26105 \text{ руб.} + 77251 \text{ руб.} + 30550 \text{ руб.} + 96781 \text{ руб.} = 230687 \text{ руб.}$$

Таблица 15 – Затраты на организацию контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка

Наименование	Функциональный вклад	Количество затраченного времени	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Разработка карточки-мониторинга	2 часа	= 258 руб. * 2 часа = 517 руб.
Психолог-консультант	Согласование карточки-мониторинга	1 час	264 руб. * 1 час = 264 руб.
Наставники	Работа по контролю за психологическим и эмоциональным состоянием новичка	в течение периода наставничества	1000 руб. доплата за наставничество одного новичка * 96 чел. = 96000 руб.
-	-	ИТОГО:	96781 руб.

Для расчета экономической эффективности определим снижение затрат на процессы вхождения в должность вновь принятого на муниципальную службу работника, снижение потерь рабочего времени в служебной деятельности, сокращение текучести кадров и сокращение ошибок в процессе адаптации и быстрое усвоение муниципальным служащим функциональных обязанностей. Предположим, что предлагаемые мероприятия сократят увольнение новых служащих на 30% и сократят их период адаптации с 1 года до 9 месяцев. Срок сокращения периода адаптации составит три месяца. Сокращение затрат представим в таблице 16.

Таблица 16 – Сокращение затрат при введении предлагаемых мероприятий

Наименование	Функциональный вклад	Количество затраченного времени / руб.	Стоимость в финансовом выражении (цена 1 часа (руб.)* кол-во часов)
Специалист отдела организационно-нормативного обеспечения работы с персоналом	Уменьшение количества функциональных обязанностей из-за уменьшения количества времени на поиск, подбор, отбор, конкурсные процедуры, оформление приема на работу новых работников	16 часов на 1 кандидата	В 2021 году было принято 96 человек * 30% = 28,8 чел. * 16 часов * 258 руб. = 118886 руб.
Наставники	Уменьшение времени прохождения наставничества с 1 года до 9 месяцев	9 месяцев	В 2021 году было принято 96 человек * 1000 * 3 месяца = 288000 руб.
-	-	ИТОГО:	406886 руб.

Рассчитаем разницу между затратами на предлагаемые мероприятия и ожидаемой экономией по формуле 1:

$$\mathcal{E} = \mathcal{Z}_m - \mathcal{O}_\mathcal{E} \quad (1)$$

где $\mathcal{E}$ – эффективность предлагаемых мероприятий,

$\mathcal{Z}_m$ – затраты на предлагаемые мероприятия,

$\mathcal{O}_\mathcal{E}$ – Ожидаемая экономия от мероприятий.

Произведем расчет разницы между затратами и ожидаемой экономией:

$$230687 \text{ руб.} - 406886 \text{ руб.} = -176199 \text{ руб.}$$

Из вышеприведенной формулы 1 видно, что затраты на предлагаемые мероприятия существенно ниже, чем экономия, которая планируется быть достигнутой при введении предлагаемых мероприятий. Она составит 176199 рублей.

Таким образом, при анализе системы адаптации администрации г.о. Тольятти были обнаружены следующие недостатки: отсутствие положения об адаптации; отсутствие проведения специальных курсов для наставников; отсутствие организации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива; недостаточный контроль за психологическим и эмоциональным состоянием новичка. Для устранения выявленных недостатков предложены следующие мероприятия: разработка Положения по адаптации муниципальных служащих; создание программы обучения и организация проведения специальных курсов для наставников; разработка и внедрение в систему адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива; организация контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка – разработка карточки-мониторинга. Рассчитаны затраты на внедрение данных мероприятий – они составили 230687 рублей, рассчитана экономия при внедрении предложенных мероприятий – она составила 406886 рублей. Разница между затратами и экономией составила 176199 рублей. На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что мероприятия эффективны и могут быть использованы в деятельности администрации г.о. Тольятти.

Ожидается также, что предложенные мероприятия дадут следующий социальный эффект:

- снижение психологической нагрузки и сокращение переходного периода к штатному режиму работы;
- повышение качества обучения;
- создание локальных источников формирования кадрового резерва;
- снижение коэффициента текучести кадров до установленной нормы.

Следовательно, ожидается положительный социальный эффект от предложенных мероприятий.

Заключение

На основании изученного теоретического материала и по результатам проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы:

Кадровое обеспечение муниципальной службы – это один из аспектов её успешной деятельности. В связи с этим развитие кадрового потенциала является основной задачей органов местного самоуправления, а важнейшим фактором развития кадрового потенциала является наличие эффективной системы адаптации муниципальных служащих. В данной работе адаптация персонала понимается как процесс приспособления человека или группы людей к новым условиям, а это один из значимых элементов системы управления человеческими ресурсами.

В муниципальной службе есть ряд особенностей в системе адаптации муниципальных служащих. Ключевая особенность системы адаптации МСУ – это регулирование процессов адаптации федеральным законодательством и правовыми актами местного значения. Также к особенностям можно отнести высокий уровень регламентации труда; мобильность законодательства в сфере муниципальной службы; высокую степень ответственности за принимаемые решения.

Процессу адаптации в муниципальной службе уделяется повышенное внимание. Вопросы адаптации отражены во многих федеральных законах и других нормативных правовых актах Российской Федерации, а также в локальных нормативных актах по адаптации в различных федеральных ведомствах. Локальные нормативные акты, в которых отражены положения по процессам адаптации в органах МСУ, говорят о том, что потребность регулирования данного вопроса высока. Надо отметить, что система профессиональной адаптации в органах МСУ ориентирована в основном на технологию наставничества.

На примере администрации г.о. Тольятти были исследованы процессы адаптации муниципальных служащих. На основании изученного

теоретического материала проведен анализ процесса адаптации муниципальных служащих, дана краткая сравнительная характеристика администрации г.о. Тольятти. Проанализированы основные организационно-экономические показатели деятельности Администрации г.о. Тольятти.

Оценка процесса адаптации персонала показала, что управление адаптацией персонала строится на нескольких основных показателях: численность персонала, оборот и текучесть кадров, так как персонал любой организации находится в постоянном движении, что называется сменяемостью кадров. Выбытие работников обуславливается объективными и субъективными причинами. Основной причиной выбытия в администрации г.о. Тольятти является инициатива служащих – собственное желание. Проанализированы некоторые коэффициенты по движению персонала – в целом ситуация сменяемости кадров удовлетворительная. Есть излишний оборот – текучесть, но она не критично выше уровня установленной нормы.

Проведенная диагностика локальных нормативных актов показала, что в администрации разработаны и введены в действие множество нормативных документов по работе с персоналом, по адаптации разработан только один документ – положение о наставничестве.

При анализе системы адаптации администрации г.о.Тольятти были обнаружены следующие недостатки: отсутствие положения об адаптации; отсутствие проведения специальных курсов для наставников; отсутствие организации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива; недостаточный контроль за психологическим и эмоциональным состоянием новичка. Выяснено, что процесс наставничества проходит формально, документально оформляется, но реально работа проводится не на должном уровне.

Для устранения выявленных недостатков предложены следующие мероприятия: разработка Положения по адаптации муниципальных служащих; создание программы обучения и организация проведения специальных курсов для наставников; разработка и внедрение в систему

адаптации коллективных тренинговых игр и кейсов, которые направлены на сплочение коллектива; организация контроля за психологическим и эмоциональным состоянием новичка –разработка карточки-мониторинга.

Рассчитаны затраты на внедрение данных мероприятий – они составили 230687 рублей, рассчитана экономия при внедрении предложенных мероприятий – она составила 406886 руб.

Разница между затратами и экономией составила 176199 рублей. На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что мероприятия эффективны и могут быть использованы в деятельности администрации г.о. Тольятти.

Ожидается также что предложенные мероприятия дадут следующий социальный эффект:

- снижение психологической нагрузки и сокращение переходного периода к штатному режиму работы;
- повышение качества обучения;
- создание локальных источников формирования кадрового резерва;
- снижение коэффициента текучести кадров до установленной нормы.

Следовательно, ожидается положительный социальный эффект от предложенных мероприятий.

Таким образом, поставленные задачи выполнены, и цель выпускной квалификационной работы достигнута.

Список используемой литературы

1. 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.

2. Банщикова Т.Н., Соколовский М.Л. Значение осознанной саморегуляции трудовой мотивации в адаптации к ситуации смены вида профессиональной деятельности. В сборнике: Личностные и регуляторные ресурсы достижения образовательных и профессиональных целей в эпоху цифровизации. Материалы международной научно-практической онлайн-конференции. 2020. С. 380-391.

3. Бацокин, А.О. Совершенствование системы оплаты труда производственно– промышленного персонала на основе компетентностного подхода // Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова – 2019. Т.8, №2, стр. 55– 61

4. Бондаренко А.А., Григорьева Д.Х. Зарубежный опыт управления персоналом и его адаптация в российских организациях. В сборнике: «Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов в направлении развития» сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 24-27.

5. Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В.П. Бычкова. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/935371> (дата обращения: 01.05.2022).

6. Варламов А.А. Виды трудовой адаптации. В сборнике: Сборник статей XLIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 2020. С. 64-66.

7. Головина, Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России. // В сборнике: Человеческий капитал в формате цифровой экономики

Международная научная конференция, посвященная 90– летию С.П. Капицы: сборник докладов. – 2018. – С. 316–323.

8. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2 – е изд., испроб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с.

9. Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография. Под общей редакцией Н.А. Лытневой. – Орёл, 2017. – 200 с.

10. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2– е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 168 с.

11. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2– е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 168 с.

12. Казначеева С.Н. Репина РУБ.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015)

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. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для СПО / К.Г. Кязимов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство: Юрайт, 2019.

15. Маховикова, Г. А. Микроэкономика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт. 2019. – 281 с.

16. Мезенцева, Л.В., Мартыненко Н.К. Система отбора и найма кадров на примере АО «Энерго– Газ– Ноябрьск» // Филиал Тюменского индустриального университета, Ноябрьск. – 2019. Т.2. – № 1. – С. 125–132

17. Письмо Минтруда России от 28.05.2020 N 18-4/10/П-4994 «О Методическом инструментарии по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 19.04.2022).

18. Полузин, С.А. Содержание и уровни кадрового планирования в организации // ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли». Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 261–265

19. Постановление администрации от 12.01.2015. № 04-ПА «Об утверждении Положения о наставничестве на муниципальной службе в администрации города Гая и ее структурных подразделениях» [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2022.).

20. Постановление администрации от 16.02.2018 № 87 «Об утверждении Положения о наставничестве на муниципальной службе в администрации города Перми» [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2022).

21. Постановление первого заместителя главы городского округа Тольятти от 30.09.2020 № 2972-П/1. [Электронный ресурс]: <https://tgl.ru/> (дата обращения: 03.05.2022).

22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197– ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 10.04.2022).

23. Турчинов, А.И. Управление персоналом. Учебник Москва Издательство РАГС 2009 С.189.

24. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

[Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 05.05.2022).

25. Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации». [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 05.05.2022).

26. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 498с.

27. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 19.04.2022).

28. Филимянова М.Г. Факторы, влияющие на адаптацию персонала / М.Г. Филимянова, Д.Р.УБ. Янченко // В сборнике: Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 17-18.

29. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 208с.

30. 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.

31. D'Ascenzo F., Pokrovskaja N. N., Golohvastov D. V. Market agents' industrial regulation and cultural inertia in smart community: social engineering or collective wisdom // Technological perspective within the Eurasian space: new

markets and points of economic growth: materials of the 4th International Scientific Conference. St. Petersburg: Asterion, 2018. P. 87-91. EDN: FNWPFL

32. Gridneva M. A., Petrov M. A., Pokrovskaya N. N. Diagnostics of professional competencies and motivation of the engineer in the knowledge economy // Proceedings of the 3rd International Conference Ergo-2018: Human Factors in Complex Technical Systems and Environments. St. Petersburg: St. Petersburg State Electrotechnical University "LETI", 2018. P. 28-31. DOI: 10.1109/ERGO.2018.8443851 EDN: VBKCGE

33. Malith Priyasad K. P., Weerasinghe T. D. The Nexus between Informal Relationships at Work and Employee Retention: A Review // Kelaniya Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 12. No. 1. P. 48-71. DOI: 10.4038/kjhrm.v12i1.41

34. Pokrovskaya N. N., Snisarenko S. O. Social engineering and digital technologies for the security of the social capital' development // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017. N. Y., US: IEEE Explore, 2017. P. 16-18. EDN: UYBFCC

35. Yavuzkurt T., Kırıl E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // International Journal of Progressive Education. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404-425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25

Приложение А

Структура администрации городского округа Тольятти

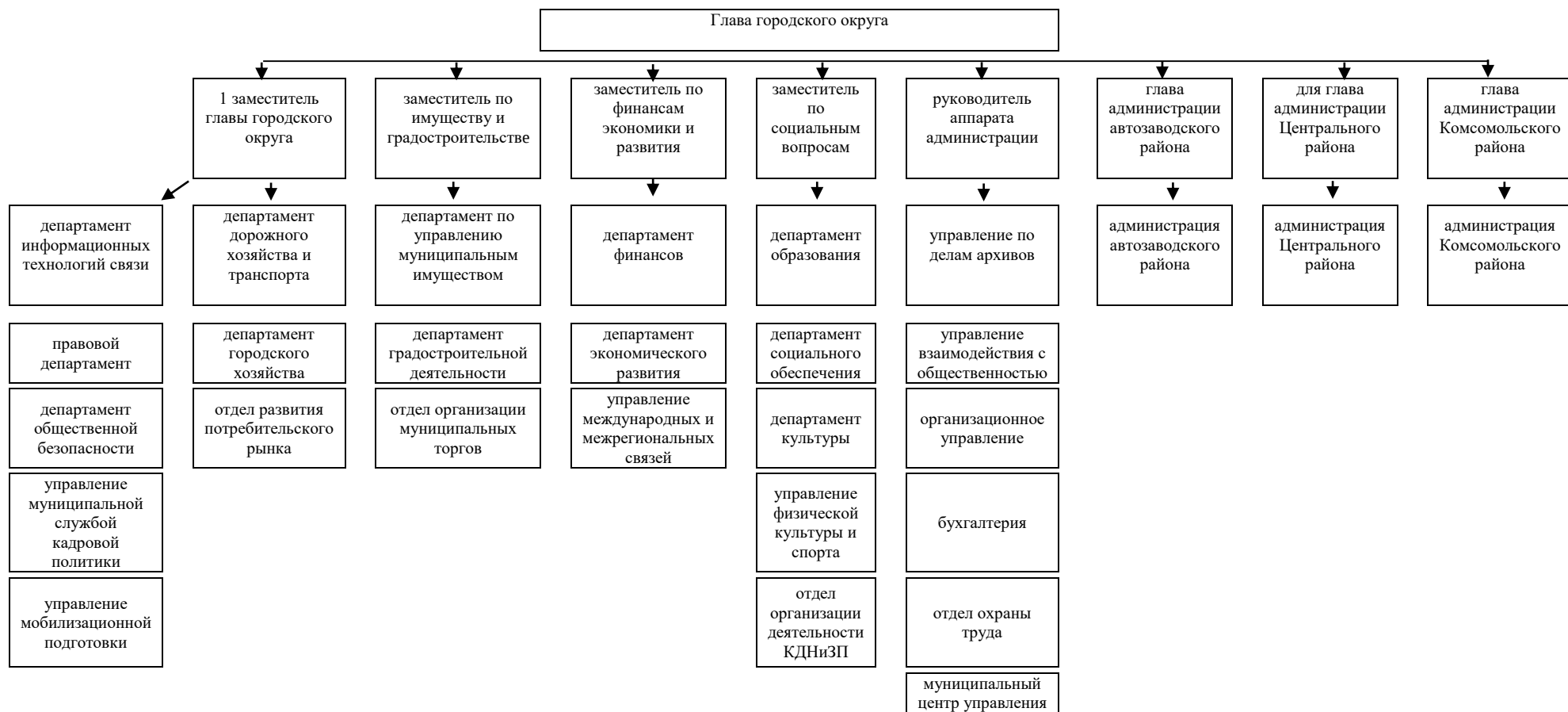


Рисунок А.1 - Структура администрации городского округа Тольятти

Приложение Б

Проект карточки-мониторинга эмоционального состояния стажера

Таблица Б.1 - Проект карточки-мониторинга эмоционального состояния стажера

Испытываемая эмоция	1нед.	2нед.	3нед.	4нед.	5нед.	6нед.	7нед.	8нед.	9нед.	10нед.	11нед.	12нед.	13нед.	14нед.	15нед.	16нед.	17нед.	18нед.	19нед.	20нед.
удовлетворенность																				
комфорт																				
радость																				
одухотворение																				
восторг																				
интерес																				
бодрость																				
энтузиазм																				
уверенность																				
вовлеченность																				
безопасность																				
растерянность																				
удивление																				
смирение																				
стыд																				
раскаяние																				
вина																				
одиночество																				
недовольство																				
озабоченность																				
печаль																				
угнетенность																				
усталость																				
скука																				
разочарование																				
безразличие																				
беспокойство																				
настороженность																				
страх																				
беспомощность																				
отчаяние																				
раздражение																				
злость																				
обида																				
неприязнь																				
осуждение																				
зависть																				
отвращение																				

Приложение В

Доходы бюджета г.о. Тольятти за период 2019-2021 г.г. 2019 год

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ КОНСОЛИДИРОВАННОГО БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И БЮДЖЕТА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ВНЕБЮДЖЕТНОГО ФОНДА								
	на 1 января 2020 г.					Форма по ОКУД	КОДЫ	
						Дата	0503317	
Наименование финансового органа	департамент финансов администрации городского округа Тольятти					по ОКПО	02287856	
Наименование бюджета	Бюджет городского округа г.Тольятти					по ОКТМО	36740000	
Периодичность:	ежемесячная, квартальная, годовая							
Единица измерения:	руб.					по ОКЕИ	383	
1. Доходы бюджета								
Наименование показателя	Код строки	Код дохода по бюджетной классификации	Утвержденные бюджетные назначения			Исполнено		
			консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации и территориального государственного внебюджетного фонда	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации	бюджеты городских округов	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации и территориального государственного внебюджетного фонда	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации	бюджеты городских округов
1	2	3	4	6	10	17	19	23
Доходы бюджета - всего	010		14 917 016 501,14	14 917 016 501,14	14 917 016 501,14	14 669 443 957,92	14 669 443 957,92	14 669 443 957,92
в том числе:								
НАЛОГОВЫЕ И НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ		000 1 00 00 000 00 0000 000	6 846 290 000,00	6 846 290 000,00	6 846 290 000,00	6 888 460 814,12	6 888 460 814,12	6 888 460 814,12
НАЛОГИ НА ПРИБЫЛЬ, ДОХОДЫ		000 1 01 00 000 00 0000 000	3 814 460 000,00	3 814 460 000,00	3 814 460 000,00	3 880 091 330,35	3 880 091 330,35	3 880 091 330,35
Налог на доходы физических лиц		000 1 01 02 000 01 0000 110	3 814 460 000,00	3 814 460 000,00	3 814 460 000,00	3 880 091 330,35	3 880 091 330,35	3 880 091 330,35
Налог на доходы физических лиц с доходов, источником которых является налоговый агент, за исключением доходов, в отношении которых исчисление и уплата налога								

Рисунок В.1 - Доходы бюджета г.о. Тольятти за период 2019-2021 г.г. 2019 год

Продолжение приложения В

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ КОНСОЛИДИРОВАННОГО БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
И БЮДЖЕТА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ВНЕБЮДЖЕТНОГО ФОНДА

			КОДЫ
		Форма по ОКУД	0503317
	на 1 января 2021 г.	Дата	01.01.2021
Наименование финансового органа	<u>департамент финансов администрации городского округа Тольятти</u>	по ОКПО	02287856
Наименование бюджета	<u>Бюджет городского округа г.Тольятти</u>	по ОКТМО	36740000
Периодичность:	месячная, квартальная, годовая		
Единица измерения:	руб.	по ОКЕИ	383

1. Доходы бюджета

Наименование показателя	Код строки	Код дохода по бюджетной классификации	Утвержденные бюджетные назначения			Исполнено		
			консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации и территориального государственного внебюджетного фонда	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации	бюджеты городских округов	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации и территориального государственного внебюджетного фонда	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации	бюджеты городских округов
1	2	3	4	6	10	17	19	23
Доходы бюджета - всего	010		14 596 683 247,46	14 596 683 247,46	14 596 683 247,46	14 634 336 288,03	14 634 336 288,03	14 634 336 288,03
в том числе:								
НАЛОГОВЫЕ И НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ		000 1 00 00 00 00 00 0000 000	6 458 739 000,00	6 458 739 000,00	6 458 739 000,00	6 873 550 594,91	6 873 550 594,91	6 873 550 594,91
НАЛОГИ НА ПРИБЫЛЬ, ДОХОДЫ		000 1 01 00 00 00 00 0000 000	3 804 365 000,00	3 804 365 000,00	3 804 365 000,00	4 050 317 104,19	4 050 317 104,19	4 050 317 104,19
Налог на доходы физических лиц		000 1 01 02 00 00 01 0000 110	3 804 365 000,00	3 804 365 000,00	3 804 365 000,00	4 050 317 104,19	4 050 317 104,19	4 050 317 104,19
Налог на доходы физических лиц с доходов, источником которых является налоговый агент, за исключением доходов, в отношении которых исчисление и уплата налога осуществляются в соответствии со статьями 227, 227.1 и 228 Налогового кодекса Российской Федерации		000 1 01 02 010 01 0000 110	3 721 282 000,00	3 721 282 000,00	3 721 282 000,00	3 965 155 767,67	3 965 155 767,67	3 965 155 767,67
Налог на доходы физических лиц с доходов, полученных от осуществления деятельности физическими лицами, зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей, нотариусов, занимающихся частной практикой, адвокатов, учредивших адвокатские кабинеты, и								

Рисунок В.2 - Доходы бюджета г.о. Тольятти за период 2019-2021 г.г. 2019 год

Продолжение приложения В

**ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ КОНСОЛИДИРОВАННОГО БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
И БЮДЖЕТА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ВНЕБЮДЖЕТНОГО ФОНДА**

									КОДЫ
								Форма по ОКУД	0503317
								Дата	01.01.2022
Наименование финансового органа	ДЕПАРТАМЕНТ ФИНАНСОВ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ							по ОКПО	02287856
Наименование бюджета	Бюджет городского округа г.Тольятти							по ОКМО	36740000
Периодичность:	месячная, квартальная, годовая								
Единица измерения:	руб.							по ОКЕИ	383
1. Доходы бюджета									
Наименование показателя	Код строки	Код дохода по бюджетной классификации	Утвержденные бюджетные назначения			Исполнено			
			консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации и территориального государственного внебюджетного фонда	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации	бюджеты муниципальных округов, городских округов	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации и территориального государственного внебюджетного фонда	консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации	бюджеты муниципальных округов, городских округов	
1	2	3	4	6	10	17	19	23	
Доходы бюджета - всего	010		16 434 392 356,75	16 434 392 356,75	16 434 392 356,75	16 330 107 321,43	16 330 107 321,43	16 330 107 321,43	
в том числе:									
НАЛОГОВЫЕ И НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ		000 1 00 00 000 00 0000 000	7 428 817 000,00	7 428 817 000,00	7 428 817 000,00	7 538 977 468,68	7 538 977 468,68	7 538 977 468,68	
НАЛОГИ НА ПРИБЫЛЬ, ДОХОДЫ		000 1 01 00 000 00 0000 000	4 340 418 000,00	4 340 418 000,00	4 340 418 000,00	4 348 807 182,70	4 348 807 182,70	4 348 807 182,70	
Налог на доходы физических лиц		000 1 01 02 000 01 0000 110	4 340 418 000,00	4 340 418 000,00	4 340 418 000,00	4 348 807 182,70	4 348 807 182,70	4 348 807 182,70	
Налог на доходы физических лиц с доходов, источником которых является налоговый агент, за исключением доходов, в отношении которых исчисление и уплата налога осуществляются в соответствии со статьями 227, 227.1 и 228 Налогового кодекса Российской Федерации		000 1 01 02 010 01 0000 110	3 899 254 000,00	3 899 254 000,00	3 899 254 000,00	3 885 026 936,68	3 885 026 936,68	3 885 026 936,68	

Рисунок В.3 - Доходы бюджета г.о. Тольятти за период 2019-2021 г.г. 2019 год

Приложение Г

Индивидуальный план обучения

Приложение № 1
к Положению
о наставничестве на муниципальной службе
в администрации городского округа
Тольятти

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель органа Администрации,
структурного подразделения ОАЮЛ)

(подпись) (ФИО)

дата утверждения)

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ОБУЧЕНИЯ
муниципального служащего администрации городского округа Тольятти
(далее – Администрация), в том числе органа Администрации, наделенного правами
юридического лица (ОАЮЛ)

(фамилия, имя, отчество обучаемого)

(наименование должности и структурного подразделения органа Администрации, ОАЮЛ)

Период прохождения обучения _____

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки выполнения	Отметка об исполнении
1.			

должность наставника

подпись

фамилия имя отчество

Ознакомлен:

должность обучаемого

подпись

фамилия имя отчество

Рисунок Г.1 - Индивидуальный план обучения

Приложение Д

Проект индивидуального плана прохождения адаптации служащим

Таблица Д.1 - Проект индивидуального плана прохождения адаптации служащим

Ф.И.О. _____

Должность _____

Структурное подразделение _____

Непосредственный руководитель _____

№ п/п	Задачи, поручения, задания	Срок выполнения		Ожидаемый результат	Оценка качества исполнения
		План	Факт		
1	2	3	4	5	6
1	Изучение законодательства о муниципальной службе, местном самоуправлении				
1.1					
1.2					
2	Изучение Положения о структурном подразделении, должностной инструкции и структуры администрации г.о.Тольятти				
3	Изучение законодательства, необходимого для исполнения должностных обязанностей				
3.1					
3.2					
4	Подготовка муниципальных правовых актов, деловых писем				
4.1					
4.2					
5	Изучения Кодекса этики и служебного поведения, памяток				
6	Ознакомление с официальным сайтом администрации г.о.Тольятти				
7	Исполнение обязанностей отсутствующего работника (отпуск, болезнь, командировка и дроб.)				
8	Составление планов и отчетов				
8.1	о служебной деятельности				
8.2	сдача необходимой отчетности				

Система оценка:

- 1 - неудовлетворительно** – в целом результаты работы неудовлетворительные;
- 2 - минимально** – неполное исполнение обязанностей, соответствие должности на минимальном уровне;
- 3 - приемлемо** – достаточный уровень исполнение обязанностей;
- 4 - хорошо** – результаты регулярно превосходят требования к должности, постоянное исполнение обязанностей на высоком уровне;
- 5 - отлично** – отличное исполнение обязанностей во всех областях, намного лучше других.

Приложение Е

Проект оценочного листа уровня адаптации служащего

Таблица Е.1 - Проект оценочного листа уровня адаптации служащего

1. Выполнение порученной работы (справляется ли за установленное время?)

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Качество работы (насколько она выполняется тщательно, точно, добросовестно, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания с точки зрения руководителя?)

Работу постоянно необходимо существенно переделывать	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда на высоком уровне
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Уровень профессиональной подготовки (хорошо ли сотрудник ориентируется в области профессиональной служебной деятельности, обладает ли достаточными квалификационными навыками и умениями для выполнения обязанностей?)

Знания в области профессиональной служебной деятельности слабые, профессиональные навыки и умения развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в области профессиональной служебной деятельности, обладает высоким уровнем профессиональных навыков и умений
--	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Совместная работа (сотрудничает ли с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказать поддержку, консультируется ли?)

Не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Способность к деловому общению (умеет ли четко выражать свои мысли, слушать и понимать собеседника?)

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Речь хорошо воспринимается, убедительна, умеет слушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Умение письменно излагать информацию (может ли подготовить муниципальный правовой акт, служебную записку, отчет, деловое письмо?)

Тексты необходимо постоянно переделывать, так как они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют требованиям для оформления	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда логичны, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Самостоятельность (может ли выполнять порученную работу без посторонней помощи?)

Без посторонней помощи не знает что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
---	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли это осуществлять без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства?)

Требуется постоянного напоминаний и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
---	---	---	---	---	---	---	---	--

Приложение Ж

Проект отзыва о работе служащего в период адаптации

Таблица Ж.1 - Проект отзыва о работе служащего в период адаптации

Ф.И.О. нового сотрудника _____
Структурное подразделение _____
Должность _____
Дата приема на работу _____
Дата заполнения отзыва _____
Ф.И.О. непосредственного руководителя _____

Уважаемый руководитель!

1. Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте значок «V».

№ п/п	Качества	Степень выраженности				
		отлично	хорошо	удовл.	плохо	неудовл.
1	Ответственность, дисциплинированность					
2	Исполнительность					
3	Умение выполнять порученные задания					
4	Качество исполнимых поручений					
5	Способность организовывать свою работу					
6	Отношение к работе					
7	Стремление к повышению эффективности в служебной деятельности					
8	Уровень работоспособности					
9	Самостоятельность в работе					
10	Готовность брать на себя дополнительные нагрузки					
11	Способность заменить другого работника на его рабочем месте					
12	Инициативность					
13	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию					
14	Способность к обучению					
15	Наличие умений, знаний, необходимых в работе					
16	Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации					
17	Умение слушать и располагать к общению					
18	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
19	Активность в общении					
20	Умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками					
21	Умение правильно строить отношения с коллегами					
22	Умение координировать и взаимодействовать					
23	Аналитические способности					
24	Самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях					
25	Самокритичность, способность признавать свои ошибки					
26	Тактичность					
27	Внешний вид					

2. Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей, напротив выбранной графы поставьте значок «V».

полностью готов ☐
 практически готов ☐

недостаточная подготовка
не готов

Приложение И

Проект отзыва о работе непосредственного руководителя

Структурное подразделение _____

Ф.И.О. _____

Ф.И.О. непосредственного руководителя _____

Оцените работу непосредственного руководителя напротив выбранной графы поставьте значок «V».

1. Как часто непосредственный руководитель общался с Вами?

- | | |
|--|---------------------------|
| | несколько раз в день |
| | один раз в день |
| | 2-3 раза в неделю |
| | 1 раз в неделю |
| | реже (сколько именно раз) |

2. Как Вы оцениваете помощь непосредственного руководителя при знакомстве со структурой Администрации Чудовского муниципального района?

- | | |
|--|-------------------|
| | отлично |
| | хорошо |
| | удовлетворительно |
| | плохо |

3. Разрабатывал ли Ваш непосредственный руководитель для Вас индивидуальный план адаптации?

- | | |
|--|----------|
| | да |
| | частично |
| | нет |

4. Давал ли Ваш непосредственный руководитель конкретные задания с определенным сроком исполнения и предполагаемым конечным результатом?

- | | |
|--|----------|
| | частично |
| | иногда |
| | редко |
| | никогда |

5. Как часто непосредственный руководитель контролировал Вашу работу и оказывал необходимую помощь?

- | | |
|--|----------|
| | частично |
| | иногда |
| | редко |
| | никогда |

6. Помогал ли выявлять и совместно устранять допущенные ошибки в течение всего адаптационного периода?

- | | |
|--|-----|
| | да |
| | нет |

7. Как Вы оцениваете обучение навыкам работы (введение в должность, знакомство с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к Вашей должности) Вашим непосредственным руководителем?

Продолжение приложения И

☐	отлично
☐	хорошо
☐	удовлетворительно
☐	плохо

8. Насколько хорошо, по Вашему мнению, предоставленная Вам информации соответствует Вашей будущей работе?

☐	Соответствует высокой степени
☐	Соответствует в некоторой мере
☐	Соответствует слабо
☐	Не соответствует

9. Сможете ли Вы использовать и применить полученную информацию в своей повседневной работе?

☐	Смогу использовать в высокой степени
☐	Смогу использовать в некоторой степени
☐	Изученный материал слабо применим в моей работе
☐	Изученный материал неприменим в моей работе

10. Оцените, пожалуйста, манеру общения, качество объяснения непосредственного руководителя по 10-бальной шкале, где 10 – высокая оценка

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Излагает материал ясно, доступно, последовательно										
Разъясняет сложные места										
Выделяет главные моменты										
Умеет вызвать и поддержать интерес										
Задаёт вопросы, побуждающие к дискуссии										
Разъясняет, как использовать материал в работе										
Обладает творческим подходом и интересом к своему делу										
Доброжелателен и тактичен по отношению ко мне										
Проявляет терпение										
Располагает к себе высокой эрудицией										
Манера преподавания способствует усвоению материала										

11. Кто из коллег Вашего структурного подразделения, кроме непосредственного руководителя, особенно помог Вам в этот период?

12. Кто из сотрудников других структурных подразделений особенно помог Вам в этот период?

13. Комментарии, замечания, пожелания

(дата)

(подпись)

(расшифровка подписи)

Специалист общего отдела
управления делами

(дата)

(подпись)

(расшифровка подписи)

Приложение К

Проект сводного оценочного листа

Таблица К.1 - Проект сводного оценочного листа

Структурное подразделение _____
 Ф.И.О. нового сотрудника _____
 Ф.И.О. непосредственного руководителя _____
 Период адаптации с _____ по _____

Оценка прохождения первичной адаптации

№	Категория	Отметка
1	2	3
1	1. Исполнительность, отношение к работе, инициативность, работоспособность	
1.1.	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2.	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	
1.3.	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок	
1.4.	Надежен, крайне редко задерживает выполнения задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5.	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
1.6.	К работе относится без интереса, пассивен	
1.7.	Отношение к работе очень сложное и противоречивое, то «загорается» и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
1.8.	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
1.9.	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
1.10.	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	
1.11.	Инициативность	
1.12.	Работоспособность	
2	2. Профессиональные знания и умения	
2.1.	Не проявляет стремления расширить профессиональный кругозор	
2.2.	Свое дело знает, но не более того	
2.3.	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4.	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	
2.5.	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применять в работе	
2.6.	Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации	
2.7.	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию	
2.8.	Способность к обучению	
2.9.	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию	
3	3. Коммуникабельность	
3.1.	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
3.2.	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
3.3.	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
3.4.	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	

Продолжение приложения К

Продолжение таблицы К.1

3.5.	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания	
3.6.	Умение слушать и располагать к общению	
3.7.	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми	
3.8.	Активность в общении	
3.9.	Умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками	
3.10.	Умение правильно строить отношения с коллегами	
4	4. Умение координировать и взаимодействовать	
4.1.	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
4.2.	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
4.3.	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
4.4.	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
4.5.	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
5	5. Аналитические способности	
5.1.	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
5.2.	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
5.3.	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию	
5.4.	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	
5.5.	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	
6	6. Личные качества	
6.1.	Самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях	
6.2.	Самокритичность, способность признавать свои ошибки	
6.3.	Тактичность	
6.4.	Забота о внешнем виде	

Заключение:

а) период адаптации прошел успешно

б) требуется дополнительное профессиональное обучение по следующим направлениям:

1) _____

2) _____

3) _____

в) адаптацию не прошел. Продлить срок адаптации и внести дополнения в индивидуальный план адаптации

Непосредственный руководитель: _____
(подпись) (расшифровка подписи)

«__» _____ 20__ года