

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент Балановская А.В.

Подпись 

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО -
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА»

Выполнила:

Попова А.П., группа УП-41

Подпись 

Научный руководитель:

к.ф.н., доцент

Попов А.А.

Подпись 

Самара

2017

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты изучения социально-психологической адаптации персонала.....	7
1.1 Сущность процесса адаптации персонала.....	7
1.2 Особенности социально-психологической адаптации.....	17
1.3 Социально-психологические аспекты адаптации молодых сотрудников организации.....	22
2. Исследование социально-психологической адаптации на примере Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара.....	30
2.1 Общая характеристика деятельности Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.....	30
2.2 Анализ структуры Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.....	39
2.3 Анализ эффективности адаптационных мероприятий в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике.....	45
2.4 Исследование процесса социально-психологической адаптации в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике.....	49
3. Анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию социально-психологической адаптации Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.....	56
3.1 Проект совершенствования процесса адаптации работников в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике с применением системы наставничества.....	56
3.2 Эффективность проекта социально-психологической адаптации Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.....	65
Заключение.....	69
Список литературы.....	72

Приложения.....	75
Приложение 1 Стандарт введения нового сотрудника в должность муниципальной службы.	
Приложение 2 Оценка программы адаптации муниципальных служащих.	
Приложение 3 Тест и инструментарий «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х.	
Приложение 4 Результаты ответов на тест «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х.	
Приложение 5 Положение о наставничестве.	
Приложение 6 Информационный пакет.	

Введение

Одним из основных элементов системы управления персоналом является адаптация новых сотрудников. Большое количество литературы написано на эту тему, профессиональные сообщества регулярно обсуждают проблемы адаптации, что и вопросы разработки и внедрения оптимальных мотивационных схем. Это в очередной раз подтверждает мысль о том, что пока не всё проходит гладко в процессе адаптации, а последствия совершенных ошибок дорого обходятся работодателю.

Как показывает опыт, в отечественной практике недостаточно внимания уделяется проблеме как профессиональной, так и социально-психологической адаптации персонала. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение адаптации как действенного метода регулирования предложения рабочей силы в организации. Проблемами адаптации персонала в организациях занимались такие ученые, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Мескон М.Х., Одегов Ю.Г., Травин В.В.

До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то время как уже, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Актуальность исследуемой темы обосновывается тем, что проблема формирования благоприятной социально-психологической адаптации в коллективе занимает одно из ведущих мест в системе управления организацией. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление социально – психологической адаптацией. В процессе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Таким образом, актуальность проблемы управления социально - психологической адаптацией как инструментом, обеспечивающим

эффективность управления персоналом организации, растет и развивается не только в экономически развитых странах, но и в России.

Большую роль играет подготовка кадров на рабочих местах, адаптация новых сотрудников в коллективе. Возникает проблема соотнесения общечеловеческих ценностей, ценностей конкретного коллектива и индивидуальных ценностей отдельных работников организации. От их совпадения или несовпадения во многом зависит эффективность адаптации человека в трудовом коллективе, возможности его личностного и профессионального роста и эффективность работы самого предприятия в целом. Степень совпадения цели коллектива с индивидуальными целями предопределяет успешность вхождения сотрудника в коллектив.

Опыт показывает, что в течение долгого времени люди помнят то впечатление, которое они получили от первых шагов на новом рабочем месте.

Цель работы: исследование социально-психологической адаптации персонала Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара и разработка на основании выявленных недостатков проекта по ее совершенствованию.

Для достижений цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. изучить теоретические и методические аспекты к формированию системы социально-психологической адаптации персонала организаций;
2. проанализировать деятельность работы Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара;
3. оценить систему адаптации персонала, используемую в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара;
4. провести исследование о выявлении социально – психологической адаптации сотрудников Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.

5. разработать проект по внедрению системы социально-психологической адаптации персонала в деятельность Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.

Объект: система социально-психологической адаптации Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара.

Предмет: процесс совершенствования социально-психологической адаптации персонала.

1. Теоретические аспекты изучения социально-психологической адаптации персонала

1.1. Сущность процесса адаптации персонала

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития организации или в условиях высокой текучести кадров. В какой-то момент руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что распространено в организациях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в создании системы адаптации.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. Адаптация является важным составным элементом системы подготовки кадров и выступает регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации. Представлена на используемой модели включения человека в организационное окружение (рисунок 1).

Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей. В модели человек представляется как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками,

моралью и ценностями. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.[4] Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты. Результаты работы состоят из двух частей. Первая — это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая — что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

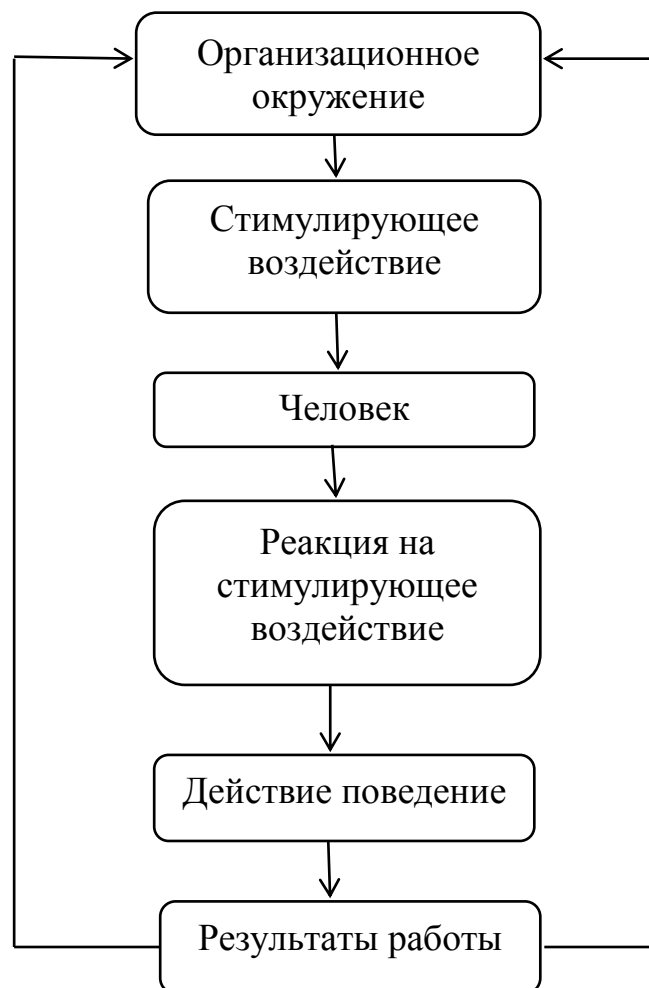


Рисунок 1 - Модель включения человека в организационное окружение

В самом общем виде адаптация - это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно

широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Принципиальными целями адаптации являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Чаще всего адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках профессии, включая его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективного труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление отношений сотрудничества работника и коллектива, в наибольшей степени обеспечивающих эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.[24]

Трудовая адаптация персонала - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-

административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.[24]

Основные виды адаптации и факторы на нее влияющие приведены на рисунке 1

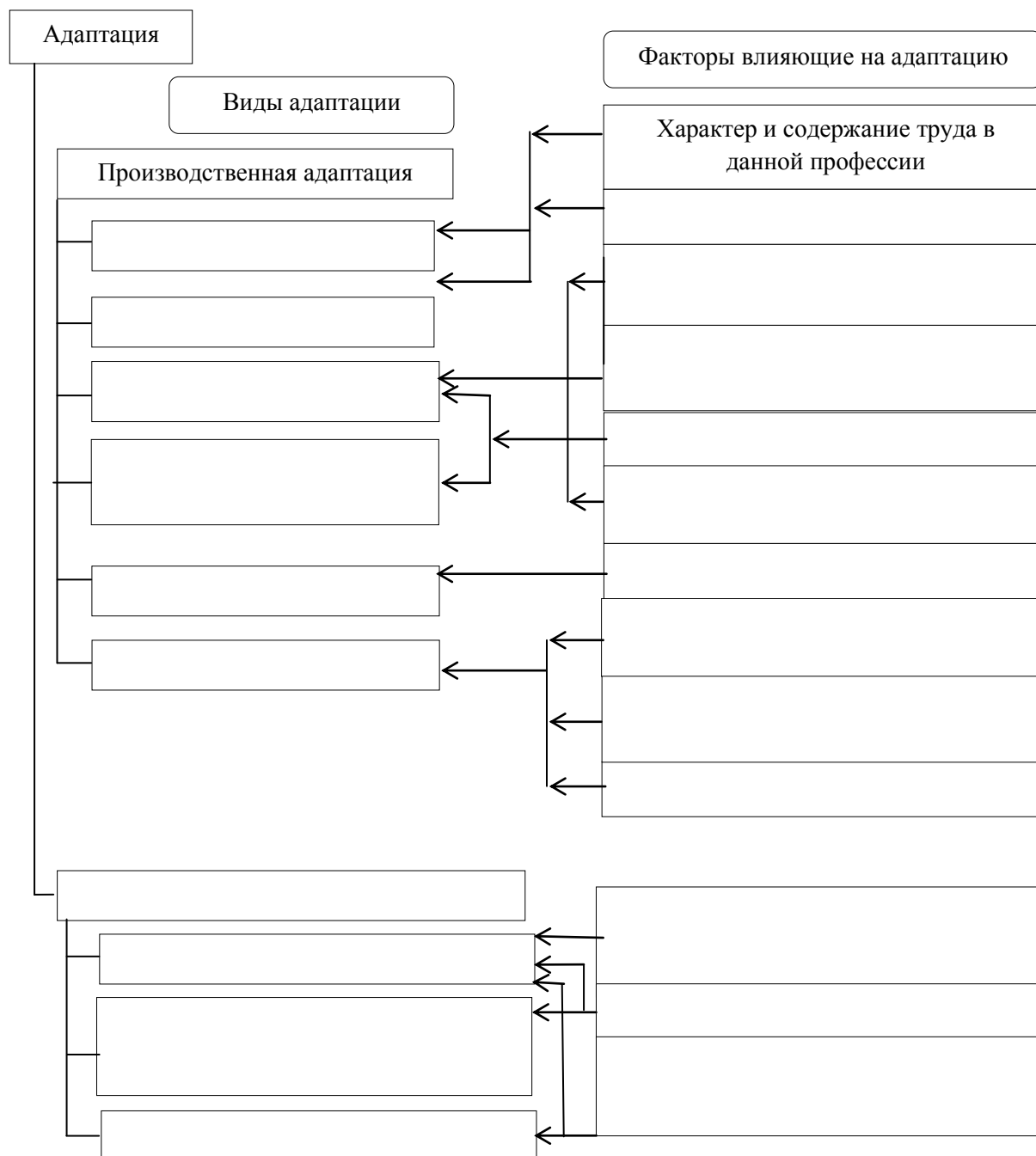


Рисунок 2 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

По своему воздействию на работника различают прогрессивные результаты адаптации и регрессивные. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием.

В зависимости от наличия или отсутствия у работника предыдущего опыта выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

Первичная адаптация - это приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии.[5]

Вторичная адаптация – это приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, которая может быть связана как со сменой места работы, профессиональной роли, так и с приспособлением работника к меняющейся внешней ситуации.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.[2]

В теоретическом и практическом плане выделяют 2 вида адаптации:

- производственную;
- внепроизводственную.

В свою очередь производственная адаптация включает в себя профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно - административную, экономическую и санитарно-гигиеническую.

К факторам, влияющим на производственную адаптацию, относятся:

- характер и содержание труда в данной профессии;
- уровень организации и условия труда;
- нормы взаимоотношений в коллективе;
- система организации труда;
- организационная структура организации;

- профессиональная структура и профессиональный уровень коллектива;
- размеры заработной платы;
- состояние производственной и технологической дисциплины;
- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- правила трудового распорядка.

Внепроизводственная адаптация включает бытовую адаптацию и адаптацию внепроизводственного общения с коллегами, в том числе на корпоративных мероприятиях.

К факторам, влияющим на внепроизводственную адаптацию, относятся:

- способы распределения и возможности получения социальных льгот;
- принятые формы общения в нерабочее время, в том числе при проведении культурных и спортивных мероприятий.

Организационная адаптация - один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации. К сожалению, немногие организации в состоянии обеспечить сотрудников необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур, поэтому новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно.[29]

Профессиональная адаптация - приспособление нового работника к новой профессии, полное и успешное овладение ею, т.е. освоение входящих в ее структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, его условиями и организации, а также готовность к принятию решений в различных производственных ситуациях. Данный аспект адаптации можно назвать «дообучением». Он напрямую связан с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области.

Если новичок обладает заведомо более низкими профессиональными компетенциями, чем требуется для эффективного выполнения его должностных

обязанностей. В этом случае для него разрабатывается дополнительный план развития, и он проходит обучение в первые месяцы работы.

В организации приняты собственные стандарты работы (профессиональные или технологические). Например, в дистрибьюторских организациях принятый на должность супервайзера отдела продаж специалист, вне зависимости от своего предыдущего опыта, посещает тренинг «Техника продаж». Это нужно не столько для отработки непосредственно навыков продаж, сколько для ознакомления с существующими в компании профессиональными стандартами в этой области.

Основные элементы профессиональной адаптации:

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение своей профессиональной ролью;
- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении должностных функций;
- стремление к совершенствованию в выбранной профессии;
- информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой.

Психофизиологическая адаптация - приспособление работника к трудовой деятельности на уровне организма. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда и влияющих на состояние его здоровья, которое зависит от защитных реакций его организма.[15] Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделять в следующих ситуациях:

- При сменном графике работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему объективно будет тяжело работать в смену или менять время пребывания на работе, к примеру, с 8 часов на 12 часов.
- Если график работы сдвинут. В некоторых организациях предлагается график работы с 8 часов до 17 часов, в других - с 11 часов до 20 часов. Резко

переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно.

- В организации ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если на предыдущем месте работы у сотрудника был нормированный график. Необходимость сверхурочной работы необходимо обговаривать на собеседовании.

Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с «атмосферой организации» - корпоративной культурой. Часто случается, что хорошего кандидата «отбраковывают» на этапе подбора, из-за того что он не подходит по стилю поведения и вероятность неприятия им ценностей организации очень высока.

Очень важно приложить максимальные усилия, чтобы выбранный в процессе отбора кандидат почувствовал себя в коллективе комфортно. Здесь по большому счету организации необходимо постараться ему понравиться.

Социально - психологическая адаптация человека к производственной деятельности - это приспособление работника к первичному трудовому коллективу и к ближайшему социальному окружению в нем.[23]

К функциям социально - психологической адаптации личности в коллективе относятся:

- социализация индивида;
- повышение устойчивости, стабильности коллектива и его сплоченности;
- развитие творческих возможностей, способностей и активности личности;
- формирование ощущения психологического комфорта и безопасности;
- развитие чувства справедливости совершаемых обменов;
- достижение взаимопонимания с руководством;
- формирование интереса к работе;
- повышение удовлетворенности выполняемой работой.

Организационно - экономическая адаптация - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, особенностей организационного труда, его оплаты, подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений.

Санитарно-гигиеническая адаптация - приспособление к распорядку работы, условиям труда, новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Учитывая важность процедуры адаптации, рассмотрим нормативно-правовые источники, обеспечивающие этот процесс.

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Трудовой Кодекс РФ является основополагающим источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии идет трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, закон РФ от 19.04.1991 г № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»). К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.[32]

Всеобщая декларация прав человека - основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде

комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются "Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации" и Трудовой кодекс РФ.[31]

Таким образом, изучив сущность, виды и нормативно правовую базу адаптации, следует отметить, что особое внимание стоит уделить организационной и социально-психологической адаптации сотрудников, не имевших ранее опыта работы, соответственно не имевшие опыта организационного поведения, так как зачастую, им сложно обратиться к коллегам из смежного подразделения по вопросу получения какой-либо информации, необходимой для работы. А с этих малых шагов, как всем известно, начинается профессиональный путь.

1.2. Особенности социально-психологической адаптации

Рассмотрим, что необходимо сделать, чтобы новый сотрудник быстро внедрился в поставленные перед ним задачи и оперативно начал их решать.

Психологи утверждают, что при трудоустройстве человек испытывает сильный стресс. Корни этого стресса – это ситуация неизвестности смогу ли я справиться, а как меня примут. Именно этот стресс мешает человеку работать качественно и эффективно с первых дней. По данным тех же психологов продолжительность адаптации линейного персонала в среднем 3 – 4 недели, а для руководителей среднего звена увеличивается до 8 недель. Новичок, самостоятельно вживаясь в коллектив, основные силы тратит не на решение поставленных задач, а на то чтобы заслужить уважение своих новых коллег, создать для себя благоприятную атмосферу и безопасные условия для работы. И пока новички адаптируются к новым условиям, организация тем временем теряет рынок, недополучает прибыль, и тем дольше продолжается этот период, тем сложнее будет вернуть утраченные позиции. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что обе стороны заинтересованы в сокращении периода адаптации.

Психологи также отмечают, что адаптирующийся в новом коллективе человек сознательно и бессознательно использует некоторые приемы, с помощью которых он анализирует группу. Прием первый - оценка сотрудника по внешности, манере поведения, стилю одежды. Конечно, все вышеперечисленное несет информацию о человеке, но она не позволяет сделать вывод о личных и деловых качествах. Прием второй - социальная стратификация. С ее помощью коллектив распределяется на иерархические группы по уровню материального благосостояния, социальному статусу, определяются формальные и неформальные лидеры, изгои, общественники, шутники, первые красавицы, умники. Исходя из социальной стратификации, новый сотрудник выстраивает свое поведение по отношению к разным членам

коллектива. Ошибки при стратификации приводят к конфликтам, неловким ситуациям и, в конечном счете, осложняют адаптацию в коллективе.

Человек так устроен, что всегда стремится к идеалу, но не всегда может его достичь. Так же и с новым сотрудником, как бы мы не старались, все равно будет существовать период адаптации, когда он привыкает к новым людям, новым условиям и требованиям существующей в новой организации.[18]

В рамках адаптации происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

С организационной точки зрения выделяют несколько этапов адаптации. Прежде всего – ознакомительной продолжительностью примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, что бы сдать. Второй этап – оценочной продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом. На третьем этапе происходит постепенная интеграция в организацию.

Процесс социально - психологической адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, что бы новичка хорошо встретили; назначение наставника, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнать об его успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на

втором - оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем – смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.[8]

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное – адаптация работы к человеку. Она предполагает: организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; построение структуры организации (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников; индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому первое задание новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение от проделанной работы.

В период адаптации человек должен ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче войти в нее, а не проявлять оригинальность, инициативу, самостоятельность, привлекая к себе чрезмерное внимание. Новому сотруднику важно на первых порах спокойно оглядеться, понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, не участвовать в конфликтных ситуациях, найти наставника, четко соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу быстро и своевременно.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Но особенно сложна социально - психологическая адаптация руководителей, прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет принимать его требований, и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется только в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня.

С новыми подчиненными, по началу, не всегда можно найти общий язык и вследствие их настороженности. Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: хорошо видны их положительные качества и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них правильное представление.

Подчиненные же хотят многое узнать о новом руководителе: надолго ли он остается; каковы его человеческие качества, можно ли с ним работать, не опасен ли он, каков его послужной список, как он оказался на должности и какими связями обладает; что собирается делать, имеет ли представление о том, как будет выполнять свои новые функции и имеет ли он свою собственную концепцию и стратегию работы. Стратегий может быть несколько:

1. Выжидательная. Состоит в постепенном глубоком изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальном выяснении работы предшественника, общей ситуации, знакомством с нереализованными проектами, «долгой притиркой» и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

2. Критическая. Исходит из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму, что, как правило, приводит к быстрому провалу.

3. Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующими руководителем дороге и повторение прежних приемов.

4. Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать ему умелое руководство.

В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.[12]

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении новичка, испытывающего в связи с этим давление как сверху, так и снизу, поэтому проводимые перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции, кажущееся знание внутренних проблем, а поэтому своего рода «производственная слепота».

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником и разрыва эмоциональной связи с ним. Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего, если тот был «суперзвездой». Часто уходящие руководители, желая, чтобы о них помнили как о сильных менеджерах, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями, чем они сами, что для организации опасно.

Если преемник долгое время находился «в тени» предшественника, ему легко освоить новые обязанности, но трудно завоевать «место под солнцем» из-

за привычки к роли «второго» как в своих, так и в чужих глазах, отсутствия на первых порах должного уважения со стороны бывших коллег.

Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например, временно исполнявшего эти обязанности до него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового менеджера в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей, утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим серьезные помехи в работе, внимательно относящимися к мнению и предложениям подчиненных.

1.3. Социально-психологические аспекты адаптации молодых сотрудников в организации

Исследование социально-психологических факторов, влияющих на успешность адаптации в период начала работы на первом рабочем месте, остается в числе одних из самых актуальных. Сложность данной темы определяется не только количеством факторов, способствующих или затрудняющих адаптационные процессы, но также изменением состава и качества психологической компетентности выпускников отечественных учебных заведений.

Понятие «адаптация» играет важную роль в разных отраслях современной психологии. Адаптация – процесс или результат приспособления организма к различным условиям существования в окружающей среде. Адаптация молодого сотрудника – это приспособление к рабочему месту и трудовому коллективу.[21]

Этот период является судьбоносным в профессиональной биографии и в большинстве случаев связан с переживанием кризиса выпускника, от исхода которого зависит профессиональный выбор, определяющий путь человека в рамках или вне полученной специальности. Успешность адаптационного процесса означает переход на следующую стадию развития

Молодые специалисты, не обладающие опытом работы и прохождения адаптационного периода, оказываются на рынке труда в наиболее сложном положении. В отечественной психологии сложилось представление о профессиональном становлении личности, субъекта деятельности, как отдельной стадии профессионального развития, в котором большое влияние оказывает собственная активная позиция личности.

Когда идет процесс социально-психологической адаптации, происходит включение молодого специалиста в систему взаимоотношений организации. В результате включения сотрудника в социальное и производственное взаимодействие формируются представления о системе деловых и личных связей в организации среди коллег и отдельных формальных и неформальных групп, также о социальных позициях отдельных членов группы. Данная сторона вопроса находится в центре многих психологических исследований. Однако, адаптация персонала как активное освоение работником профессиональных функций, компенсация, преодоление противоречий и восполнение недостатка профессиональных знаний, недостаточный уровень развития профессиональной компетенции и продуктивное включение молодого специалиста в производственный процесс, находятся на периферии активных исследований. Именно данный аспект является препятствием для приема на работу выпускников учебных заведений.

Адаптивная система – это система, которая может также приспособливаться к внутренним и внешним изменениям условий. Вместе с определением «адаптация» существует понятие «адаптивное управление», то есть управление в системе с неполной информацией о процессе, который изменяется по мере поступления информации, и её сохранения. Далее эта

информация применяется для улучшения качества работы. Термин «адаптивное управление» сложился непосредственно в теории управления. В целом адаптация и адаптивное управление объединяются принадлежностью к заданному классу и оставленной целью управления, от которой зависит желаемое поведение объекта в организации. Для достижения цели необходимо найти определенный алгоритм управления или другими словами адаптивный регулятор, который будет обеспечивать достижение цели. Эффективность механизма регуляции зависит от личностных характеристик человека, а также от организации управления, успешность которого зависит от оправданности разделения процесса на этапы.[34]

В специальной литературе выделены четыре этапа адаптации молодого специалиста в организации:

Первый этап – это время обучение студентов уже на старших курсах университета. Здесь влияет фактор социокультурной среды вуза и внешняя профессиональная среда. Первый фактор влияет на усвоение основ профессиональной культуры, а второй – на мотивацию к трудовой деятельности.

Второй этап начинается на первом году работы в организации. На этом этапе у молодого специалиста происходит первое взаимодействие и соединение с организационной средой компании. На первом году работы в организации у молодого специалиста начинается самоактуализация в профессии.

Третий этап характеризуется формированием поведенческих реакций, в данном случае защитных, для решения конфликтных ситуаций. Молодой специалист на втором году работы в организации отличается ростом квалификации и социальным опытом взаимодействия в коллективе.

На четвертом этапе специалист свободно владеет профессией, то есть обладает профессиональной компетентностью, происходит сопоставление личных целей и цели организации, при этом на первый план выходит готовность молодого специалиста к выполнению своих профессиональных обязанностей. Указанные этапы проходят успешно при условии, если

организация активно управляет, создает условия, при которых происходит развитие профессиональных компетенций до уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне.

В психологических исследованиях изучены факторы, которые влияют на успешность адаптации молодого специалиста в организации.

Первым фактором можно назвать удовлетворенность молодого специалиста в выборе профессии, что формирует адекватные социальные представления о социально-профессиональной деятельности в организации. Если уровень подготовки и удовлетворенности у молодого специалиста невысокий, то процесс адаптации будет продолжительным.

Второй фактор характеризуется стремлением сотрудника к карьерному росту. Детерминированный данным стремлением процесс ярко проявляется на втором и третьем году работы в организации. Для этого у организации должны быть созданы условия, позволяющие молодому специалисту проявить себя (например, конкурсы и проекты), и выделены критерии дальнейшего профессионального и карьерного продвижения. Это создает временную перспективу работы сотрудника в организации.

Процесс адаптации – это непрерывный механизм, который длится на протяжении всей трудовой профессиональной деятельности человека. Этот механизм формирует новые навыки и знания, которые мотивируют сотрудника на дальнейшее развитие в качестве профессионалов.[27]

Процесс адаптации на рабочем месте аккумулирует личностные характеристики специалиста, способствующие или мешающие адаптации. Фактором успешной адаптации молодого специалиста может выступать его индивидуальность, готовность и отношение к профессии, а также возможности психофизиологической адаптации. Ценностные ориентации как системообразующие компоненты мотивации студентов к профессиональной деятельности оказывают огромное влияние на успешность адаптационного процесса. Е. А. Климов выделяет индивидуальный стиль деятельности как путь

установления соответствия личностных качеств человека требованиям деятельности. Индивидуальный стиль деятельности - это индивидуально своеобразная система организации, устойчиво воспроизводящая при решении повседневных задач.

На сегодняшний момент наиболее изученными являются внешние факторы, характеристики социальной ситуации, в которой личность адаптируется. Однако можно говорить о недостаточности данных, позволяющих делать заключение о взаимосвязи успешности социально-психологической адаптации личности с ее внутренними особенностями и способностями. В частности, недостаточно рассмотрена психологическая характеристика адаптивности, а также остро стоит проблема разработки системной диагностической программы, входящей в социально-психологическое сопровождение молодого специалиста. Фактор соответствия характера работы способностям и склонностям молодого специалиста является ведущим в достижении высокого уровня адаптированности к профессиональной деятельности.

Одной из задач разработки диагностической программы является определение психологических параметров, позволяющих вовремя выявить наличие дезадаптационных элементов. Исследование внешних условий адаптации (взаимоотношений в рабочей группе, условий труда) позволяет выявить внешние параметры, влияющие на дезадаптацию. Факторный анализ позволяет установить реальное влияние внешних и внутренних факторов на процесс адаптации, установить приоритет неблагоприятных факторов. Появляется возможность вовремя ослабить или купировать их воздействие.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении человеком социально-психологических особенностей трудовой организации, вхождения в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Вместе с этим могут произойти осложнения в связи с обманутыми ожиданиями быстрого успеха, с недооценкой трудностей, проблемами в общении.

Процесс социально-психологической адаптации протекает по всем четырем направлениям человеческой деятельности: познавательному, преобразовательному, ценностно-ориентационному и коммуникативному. В норме все эти направления адаптации образуют целостную динамичную систему, в которой каждое из них гармонично сочетается с остальными. С динамической и энергетической сторон процесс адаптации характеризуется пластичностью и интенсивностью. При этом значительная часть адаптационных возможностей не используется, образуя резервный фонд, который мобилизуется для адаптации в экстремальных ситуациях. Однако в экстремальных условиях не все личности одинаково перестраивают свою приспособительную тактику. Одни, наиболее устойчивые, за счет пластичности и резервов сохраняют прежний общий (нормальный) уровень адаптации, другие - снижают этот уровень, но без его существенной деформации по всем четырем направлениям деятельности. Объективно социально-психологическая дезадаптация проявляется в поведении, субъективно - в широкой гамме психоэмоциональных сдвигов. Социально-психологическая дезадаптация в динамике проходит две фазы: predispositional и suicidal. Первая не служит единственной детерминантой суицидального поведения. Решающее значение для перехода этой фазы в суицидальную имеет конфликт, который занимает центральное положение в структуре суицидального акта.

Управлением социально-психологической адаптацией в равной мере заняты и руководитель первичного коллектива, и сам первичный коллектив, причем именно первичный коллектив оказывает наиболее сильное социально-психологическое влияние на адаптанта.

В регулировании социально-психологической адаптации, особенно в осложненных случаях, позитивную роль играет наставничество. Наставник играет роль связующего звена между адаптантом и коллективом. С одной стороны, наставник доводит до сведения адаптанта требования коллектива, определяет порядок их выполнения, обучает их выполнению, с другой - он включает адаптанта в отношения с коллективом.

В процессе социально-психологической адаптации работник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов коллектива, о лидерах коллектива. Эту информацию новый работник соотносит со своим социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Связано это с тем, что на социально-психологическую адаптацию наиболее сильное влияние оказывает индивидуальность личности, следовательно, сугубо личные привычки и умения строить свое поведение. Трудность социально-психологической адаптации связана и с другими фактами. Как уже отмечалось, первичный коллектив - это среда, непосредственно окружающая человека: среда труда, общения, быта.[4]

Следует также отметить важность получения информированного согласия для социально-психологической адаптации к новым условиям жизни, которые могут возникнуть как следствие медицинского вмешательства. Обсуждение с врачом вариантов лечения, целей и вероятных последствий той или иной лечебной процедуры создает у пациента психологическую готовность к необходимым коррективам в образе жизни и, как следствие, способствует более эффективной адаптации. Это в еще большей мере повышает значимость управления социально-психологической адаптацией.

Может возникнуть и другая ситуация, при которой осуществляется социально-психологическая адаптация личности к коллективу, характеризующемуся более развитыми свойствами и качествами. Здесь тоже возникают трудности, которые можно назвать именно трудностями роста, трудности интенсивного развития у личности свойств и качеств, оптимально соответствующих работе в коллективе. В первое время адаптант может специально обострить отношения с коллективом, пойти на конфликт. Чаще всего для этого используются в общем-то мелкие нарушения традиций или неформального порядка жизни коллектива. В этих случаях необходимо проявить терпение, но в то же время настойчиво добиваться выполнения всех

правил жизни коллектива. Роль руководителя в таких условиях состоит в том, чтобы сдерживать действия и поступки эмоционально неуравновешенных членов коллектива. Если в отношениях с адаптантом возьмут верх их настроения, то процесс социально-психологической адаптации или будет сорван полностью, или сильно затянется.

Исследование и диагностика трудностей закрепления работников должны сопровождаться анализом профессиональной и социально-психологической адаптации главным образом к требованиям технологической и трудовой дисциплины.

Современное состояние данной проблематики сфокусировано вокруг проблем личности и среды, процессов социально-психологической адаптации к стрессовым ситуациям.

Таким образом, социально-психологическая адаптация формирует у новых сотрудников адекватные социальные представления о социально-профессиональной деятельности в организации и представления о системе деловых и личных связей среди коллег и отдельных формальных и неформальных групп.

2. Исследование социально-психологической адаптации на примере Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара

2.1. Общая характеристика деятельности Департамента по управлению персоналом и кадровой политике

Основой исследования социально-психологической адаптации является Департамент по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара.

Департамент по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара создан в соответствии с постановлением Главы города Самары от 06.10.2004г. № 3471 и является отраслевым (функциональным) органом Администрации городского округа Самара, через который Администрация городского округа Самара осуществляет свои полномочия в сфере реализации кадровой политики.

Департамент осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, Уставом городского округа Самара, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления городского округа Самара.

Работники Департамента являются муниципальными служащими. Их обязанности, права и гарантии социальной защиты устанавливаются законодательством РФ, законами Самарской области, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Местонахождение Департамента: улица Куйбышева, 135, г. Самара, 443010.

Миссией Департамента является обеспечение деятельности Администрации городского округа Самара квалифицированным персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие в

соответствии с правовыми нормами, установленными Федеральным Законом от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Основными задачами Департамента являются:

- формирование концепции и основных направлений кадровой политики Администрации городского округа Самара;
- реализация решений Главы городского округа Самара по вопросам работы с персоналом, использования кадрового потенциала;
- осуществление кадрового делопроизводства;
- профилактика коррупционных и иных правонарушений в сфере муниципальной службы;
- осуществление ведомственного контроля за соблюдением трудового законодательства в подведомственных организациях;
- формирование и управление системой повышения квалификации, переподготовки и аттестации муниципальных служащих;
- организация работы по рассмотрению наградных материалов, подготовке предложений о предоставлении к награждению;
- формирование кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы и его эффективное использование;
- реализация отдельных государственных полномочий Самарской области в сфере охраны труда на территории городского округа Самара.

Основное руководство Департаментом осуществляет руководитель Департамента Баландина Наталья Ивановна. В прямом подчинении у руководителя Департамента находятся два заместителя - руководителя управления и начальник отдела по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была проанализирована структура персонала Департамента по управлению персоналом и кадровой политики Аппарата Администрации городского округа Самара, которая изображена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Структура департамента по управлению персоналом и кадровой политике

В состав Департамента входят:

- управление муниципальной службы и кадров, в составе которого находятся: отдел кадров, отдел наград, отдел ведомственного контроля и сектор организации оплаты труда;
- управление развития персонала и охраны труда, состоящее из отдела развития персонала и отдела охраны труда;
- отдел по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

В целях реализации возложенных на него задач Департамент осуществляет следующие функции:

- организует и координирует работу по подбору и расстановке кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы в Администрации городского округа Самара;

- осуществляет персональный и статистический учет кадрового состава, ведение личных дел и других учетных материалов муниципальных служащих Администрации городского округа Самара, рабочих и служащих, занимающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, и осуществляющих техническое обеспечение деятельности Администрации городского округа Самара, учет, хранение, ведение и выдачу трудовых книжек работников, находящихся на кадровом учете в Департаменте, оформление страховых свидетельств

- подготавливает необходимые документы для назначения на должность и освобождения от должности Работников, находящихся на кадровом учете в Департаменте, в том числе проекты трудовых договоров, дополнительных соглашений к ним, распоряжений о приеме на работу, переводе, предоставлении отпусков, увольнении, поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия к Работникам, находящимся на кадровом учете в Департаменте, учитывает и оформляет отпуска, составляет график отпусков, оформляет и выдает служебные удостоверения и командировочные документы состоящим на кадровом учете в Департаменте;

- организует проверку и осуществляет контроль за предоставлением сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальными служащими городского округа Самара, руководителями отраслевых (функциональных) и территориальных органов Администрации городского округа Самара, граждан, претендующих на замещение должности муниципальной службы в Администрации городского округа Самара, а также организует проверку достоверности представляемых гражданином данных при поступлении на муниципальную службу;

- ведет сводный реестр муниципальных служащих Администрации городского округа Самара, отраслевых (функциональных) и территориальных органов Администрации городского округа, иных органов местного самоуправления городского округа Самара, аппарата Избирательной комиссии городского округа Самара;

- исчисляет стаж муниципальной службы и подготавливает документы, необходимые для оформления ежемесячной доплаты к трудовой пенсии лицам, замещавшим должности муниципальной службы в Администрации городского округа Самара, и представляет эти документы в Департамент социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара;

- организует работу по рассмотрению заявлений муниципальных служащих Администрации городского округа Самара о зачете периодов работы на иных должностях руководителей и специалистов на предприятиях в учреждениях и организациях, опыт и знания работы в которых являются необходимыми муниципальному служащему для выполнения должностных обязанностей по занимаемой должности муниципальной службы, при условии, что периоды работы в указанных должностях не превышают 5 лет, в стаж муниципальной службы, дающий право на установление ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет;

- осуществляет организационную работу по рассмотрению наградных материалов, подготовке предложений о представлении к награждению наградами Российской Федерации, Самарской области и городского округа Самара;

- осуществляет проверку поступающих в Администрацию городского округа Самара наградных документов на присвоение государственных наград.

- формирует, ведет и обеспечивает хранение базы данных о штатных расписаниях Администрации городского округа Самара, отраслевых (функциональных) и территориальных органов Администрации городского округа Самара, Департамента управления имуществом городского округа Самара, Департамента строительства и архитектуры городского округа Самара;

- осуществляет подготовку проектов распорядительных документов об утверждении штатных расписаний отраслевых (функциональных) органов Администрации городского округа Самара, о внесении в них изменений и дополнений;

- осуществляет подготовку проектов распорядительных документов по вопросам денежного содержания и материального стимулирования муниципальных служащих Администрации городского округа Самара, по вопросам ежемесячного премирования руководителей муниципальных предприятий и учреждений городского округа Самара;

- организует работу по проведению аттестации и квалификационных экзаменов муниципальных служащих отраслевых (функциональных) органов Администрации городского округа Самара, не наделенных правами юридического лица, муниципальных служащих высшей группы должностей муниципальной службы Администрации городского округа Самара;

- осуществляет подготовку распорядительных документов о присвоении классов чинov муниципальным служащим Администрации городского округа Самара;

- осуществляет подготовку и проведение мероприятий по профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке муниципальных служащих городского округа Самара;

- осуществляет контроль за сроками повышения квалификации муниципальных служащих Администрации городского округа Самара.

- организует практику студентов образовательных учреждений городского округа Самара в органах местного самоуправления городского округа Самара, муниципальных предприятиях и муниципальных учреждениях городского округа Самара;

- осуществляет организационно-техническое и документационное обеспечение деятельности аттестационной комиссии Администрации городского округа Самара;

- разрабатывает должностные инструкции муниципальных служащих Администрации городского округа и организует работу по их изучению, анализу, учету и хранению;

- формирует кадровый резерв на замещение должностей муниципальной службы в Администрации городского округа Самара;
- осуществляет подготовку проведения инструктивных занятий со специалистами кадровых служб отраслевых (функциональных) и территориальных органов Администрации городского округа Самара;
- осуществляет организационно-техническое и документационное обеспечение деятельности комиссии по распределению путевок на санаторно-курортное лечение работников организаций бюджетной сферы городского округа Самара;
- осуществляет подготовку годовых отчетов о работе с кадрами по установленным статистическим формам;
- обеспечивает реализацию переданных государственных полномочий в сфере охраны труда на территории городского округа Самара;
- осуществляет разработку и реализацию целевых программ городского округа Самара в рамках компетенции Департамента;
- организует проведение служебных проверок в соответствии с компетенцией Департамента в отношении Работников, находящихся на кадровом учете Департамента;
- разрабатывает проекты муниципальных правовых актов по вопросам, входящим в компетенцию Департамента
- рассматривает в установленном порядке жалобы, заявления работников и граждан, а также предложения работодателей, по вопросам, входящим в компетенцию Департамента;
- оказывает консультативную помощь работодателям и работникам по вопросам, входящим в компетенцию Департамента;
- осуществляет иные функции кадрового обеспечения, определяемые трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе и муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления городского округа Самара.

Рассмотрим основные направления деятельности отделов, входящих в управление муниципальной службы и кадров.

Основной задачей отдела кадров является обеспечение кадрового делопроизводства. Оформление трудовых отношений, ведение личных дел муниципальных служащих, выдача служебных удостоверений, оформление трудовых книжек, отпусков, переводов, увольнений.

Отдел ведомственного контроля реализует полномочия по осуществлению ведомственного контроля, за соблюдением трудового законодательства в подведомственных организациях. Осуществляет проверку соблюдения трудового законодательства и привлекает к дисциплинарной ответственности в случае нарушения законодательства. Оказывает методическую помощь подведомственным учреждениям по ведению кадрового делопроизводства и соблюдению норм трудового законодательства.

Основными задачами сектора оформления дополнительных выплат являются подготовка распоряжений:

- об утверждении и внесении изменений в штатные расписания отраслевых (функциональных) органов Администрации;
- по вопросам денежного содержания и материального стимулирования муниципальных служащих,
- о премировании и предоставлении материальной помощи.

Отдел наград осуществляет работу с наградными материалами и реестром муниципальных служащих. Основными задачами отдела являются:

- оформление наград, почетных грамот и других наградных материалов;
- проведение комиссий по награждению;
- ведение работы в Федеральном портале государственной службы и управленческих кадров, размещение информации по вакансиям, рассмотрение заявителей.

Далее рассмотрим основные направления деятельности отделов управления развития персонала и охраны труда.

Отдел развития персонала реализует основные мероприятия муниципальной программы городского округа Самара «Развитие муниципальной службы в городском округе Самара» на 2012 – 2018 годы, а именно:

- организация дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и резерва управленческих кадров;
- организация практики для студентов вузов;
- проведение конкурса «Лучший специалист местного самоуправления в Самарской области»;
- комплексная оценка уровня развития профессиональных компетенций;
- проведение инструктивно-методических занятий со специалистами кадровых служб органов местного самоуправления г. о. Самара.

Также в функции отдела развития персонала входит проведение аттестации и присвоение классных чинов муниципальным служащим, работа с должностными инструкциями, проведение процесса адаптации новых сотрудников на рабочих местах.

Отдел охраны труда реализует отдельные государственные полномочия в сфере охраны труда:

- изучение состояния условий и охраны труда в организациях, расположенных на территории г. о. Самара;
- оказание методической помощи специалистам по охране труда, работникам и гражданам;
- разработка и обеспечение методическими пособиями и памятками учреждений и организаций;
- проведение мероприятий в сфере охраны труда (выставки, презентации, конференции, семинары);
- участие в комиссии по расследованию несчастных случаев на производстве.

Отдел по профилактике коррупционных и иных правонарушений ведет работу по проведению служебных проверок в отношении муниципальных служащих и должностных лиц. А также осуществляет:

- проверку сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера от работников и членов их семей;
- проведение Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов;
- контроль и проверку соблюдения ограничений и запретов, связанных с прохождением муниципальной службы;
- ведение приема уведомлений о фактах склонения к коррупционным правонарушениям, личной заинтересованности при исполнении обязанностей

В штате Департамента управления персоналом и кадровой политике состоят только опытные сотрудники, обладающие высокой квалификацией и опытом оказания услуг в сфере адаптации, развития и управления.

2.2. Анализ структуры Департамента по управлению персоналом и кадровой политике

Для более полной характеристики Департамента был проведен анализ состава и структуры персонала по категориям, образованию, стажу работы в учреждении, возрасту и вознаграждению.

Согласно штатному расписанию в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политики в настоящий момент работают 36 сотрудников (2014 году-40 , 2015-40, 2016-40).

Должность	Группа должностей	Количество сотрудников 2014 г	Количество сотрудников 2015 г	Количество сотрудников 2016 г	Количество сотрудников 2017 г
Руководитель департамента	высшая	1	1	1	1
Заместитель руководителя Департамента –	высшая	1	1	1	1

руководитель управления					
Начальник отдела	главная	6	6	6	6
Заместитель начальника отдела	главная	1	1	1	1
Заведующий сектором	ведущая	1	1	1	1
Консультант	ведущая	16	16	16	15
Главный специалист	ведущая	10	10	10	7
Ведущий специалист	старшая	4	4	4	4

Таблица 1 Динамика численности сотрудников

Как видно из результатов анализа, приведенных в таблице 1, в период с 2014г. по 2016г. в Департаменте никаких изменений не происходит, а уже к 2017г наблюдается сокращение штата таких должностей как, главный специалист и консультант. Основной удар по сокращению штата ложится на ведущую группу должностей и как видно из проведенного анализа сразу три сотрудника сократили с должности главного специалиста. Такие существенные изменения происходят в Департаменте в связи с прекращением финансирования. При этом все также основную долю в структуре персонала Департамента составляют специалисты.

В целом динамика численности каждой категории персонала является положительной.

Успешность процесса адаптации и уровень эффективности работы сотрудников во многом определяется уровнем их образования.

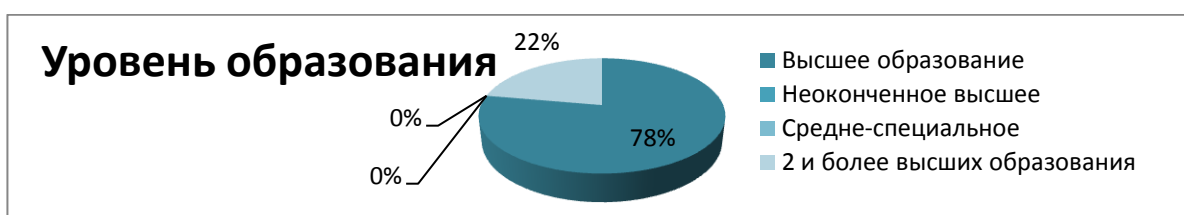


Рисунок 4 - Степень образованности сотрудников Департамента

По данным анализа структуры образования видно, что на данный момент 78% сотрудников Департамента имеют высшее образование, а 22% имеют 2 или более высших образования. Стоит также отметить, что у всех сотрудников высшее образование различного направления деятельности (ГМУ, психология управления персоналом, управление персоналом, экономика и другие).

Анализ данных диаграммы показал, что на данный момент времени наблюдается высокий образовательный уровень сотрудников, что в свою очередь благоприятно влияет на качество выполняемой работы, а также на уровень адаптации.

Одним из важных аспектов, косвенно отражающих эффективность системы адаптации в организации, удовлетворенность персонала работой в организации, определяющих степень заинтересованности и лояльности работников к данному учреждению, является стаж работников в Департаменте. Поэтому был выполнен анализ структуры персонала по стажу работы сотрудников в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике.

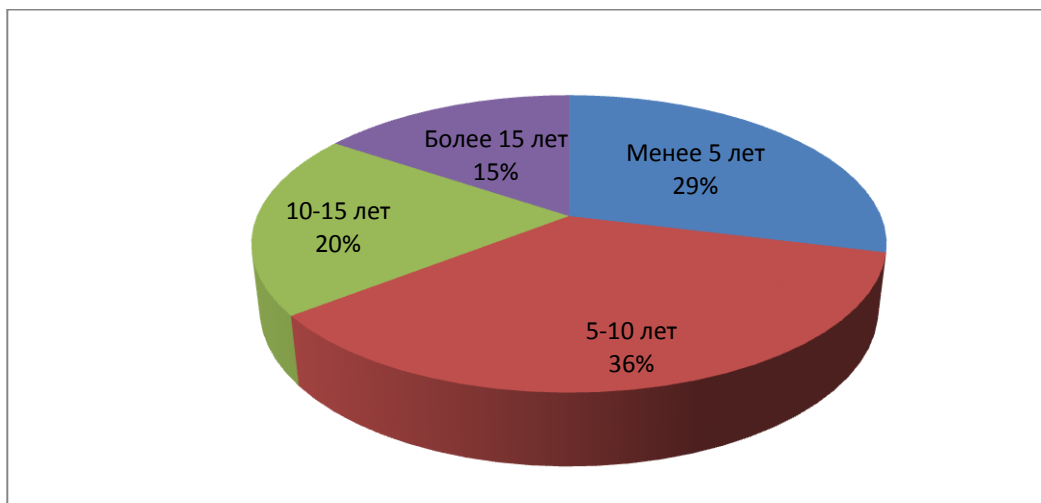


Рисунок 5 - Стаж работы сотрудников Департамента по управлению персоналом и кадровой политике

Результаты анализа, приведенные на рисунке 4 свидетельствуют о том, что 36% сотрудников работает в департаменте 5-10 лет.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что среди муниципальных служащих Департамента по управлению персоналом и кадровой политике

присутствуют как молодые специалисты, не имеющие длительного опыта работы в данной сфере, так и достаточно опытные работники, которые могут передать свой богатый опыт и соответствующие навыки молодым коллегам.

Возрастная категория	2014	2015	2016	2017
22-35	19	19	19	19
36-49	10	10	10	10
50-60	7	7	7	4
Более 60	4	4	4	3

Таблица 2 - Возрастная структура Департамента

Анализируя данные таблицы остается сделать вывод о том, что в 2017 г в возрастной группе 50-60 и более 60 лет преобладает тенденция снижения доли сотрудников на 4 человека.

По данным таблицы можно построить диаграмму, отражающую характеристику всех сотрудников по возрасту:

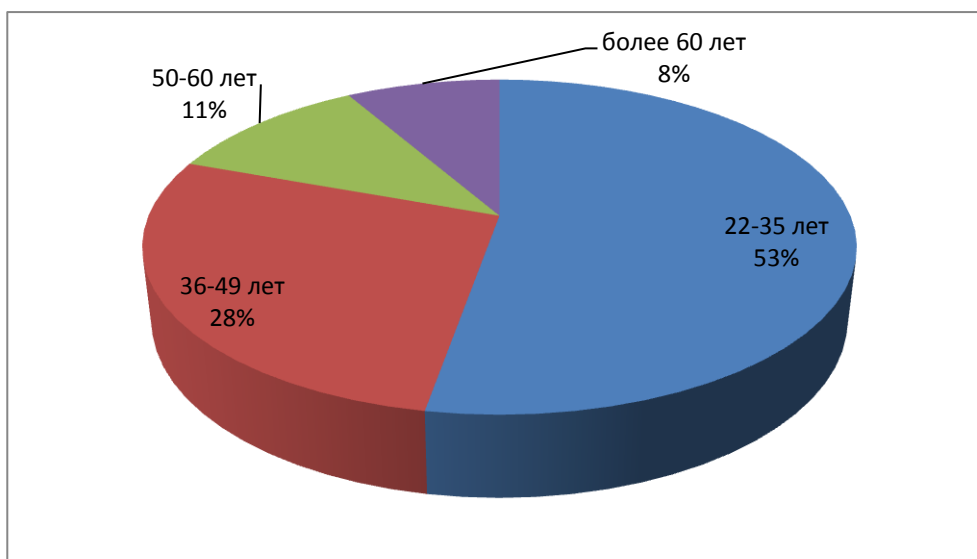


Рисунок 6 - Возрастная характеристика сотрудников Департамента.

Информация, полученная в процессе исследования, позволяет утверждать, что преобладание численности молодого персонала происходит, потому что в организации у службы управления персоналом сформировалось

мнение, что эффективнее использовать молодые кадры, выявить их проблемы, мотивировать их на повышение продуктивности труда, заинтересовать и увлечь работой, чем заниматься переквалификацией работников пред-пенсионного возраста.

Несомненным является тот факт, что молодые специалисты с высшим уровнем образования, инициативны, активны, нетерпеливы, они стремятся профессионально реализовать себя, а также удовлетворить свои потребности (в том числе и материальные) в наиболее короткие сроки. Поэтому, если организация не в состоянии хорошо оплачивать высококвалифицированный труд, не удовлетворяет иные потребности работников, не мотивирует их на повышение производительности труда и не дает возможности для служебного роста, то молодые специалисты стремятся сменить такое место работы на более, приемлемое. С другой стороны, работники пред пенсионного возраста, зачастую, и среднего возраста менее динамичны, предпочитают осесть на одном месте и приспособиться к тем условиям работы, которые имеются в организации. Поэтому, руководство администрации города стремится к разумному сочетанию специалистов со стажем до 5 лет и опытных сотрудников со стажем более 15 лет.

Оплата труда сотрудников Департамента производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом субъекта Российской Федерации. Органы местного самоуправления самостоятельно определяют размер и условия оплаты труда муниципальных служащих.

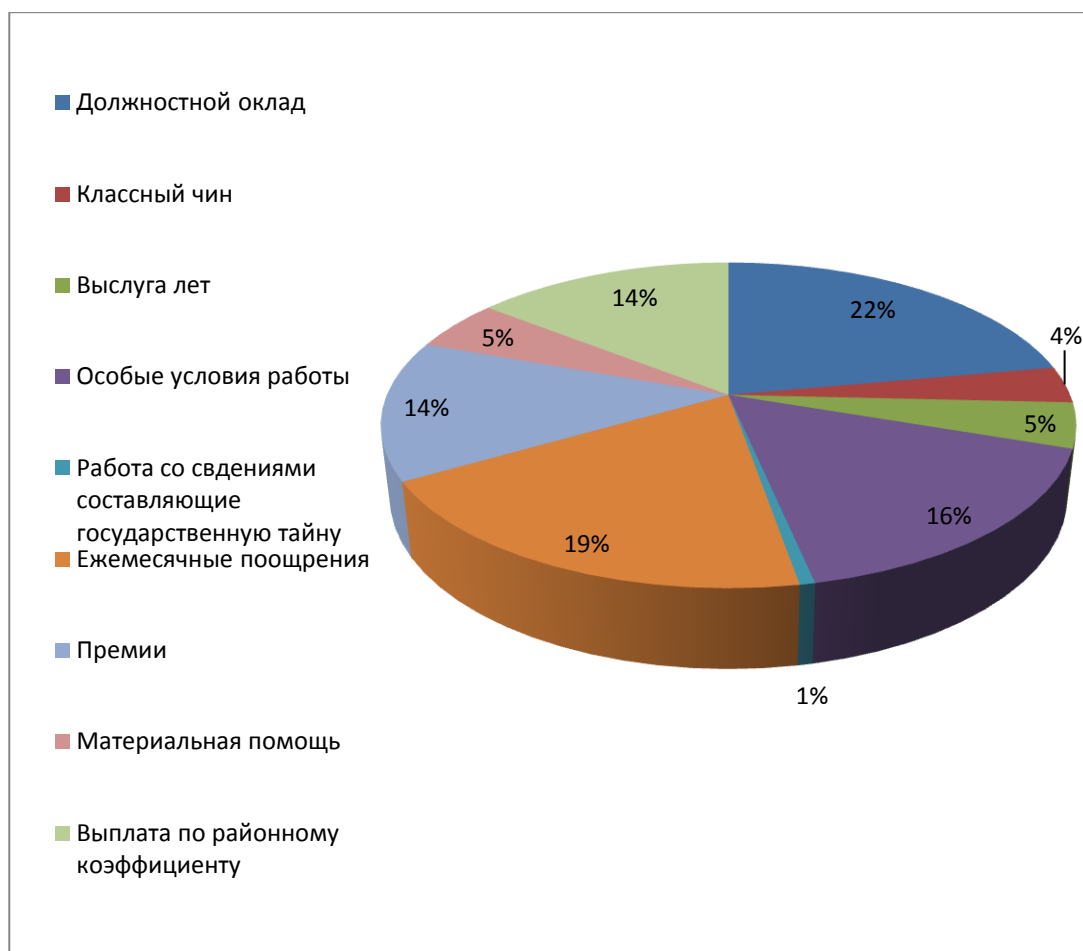


Рисунок 7 - Структура начисления заработной платы сотрудникам Департамента за 2017г

По данным проведенного анализа видно, что 19% из основных выплат заработной платы составляют ежемесячные поощрения.

Следовательно, можно сделать вывод, что на сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения служащего, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России. Анализ действующих организационно-экономических механизмов стимулирования труда Департамента показывает, что они не всегда приводят к улучшению результатов деятельности этой категории работников. Хотя средняя заработная плата муниципального служащего в настоящее время (за 2017 год) составляет более 25 тыс. рублей в месяц, этого недостаточно для того, чтобы в полной мере говорить о достойной

и действующей системе мотивации, позволяющей сохранить в системе муниципальной службы высококвалифицированных специалистов.

2.3. Анализ эффективности адаптационных мероприятий в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политики

Основной целью исследования заключается в анализе сильных и слабых сторон социально-психологической адаптации человека в организации. Кроме того, важно оценить степень практической реализуемости принципов адаптации.

В процессе прохождения преддипломной практики в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике, была отмечена очень четкая и ответственная работа сотрудников Департамента. При этом ощущается, что люди работают ради любви к своему делу, в департаменте ценно трудолюбие и преданность к работе. Все планы и отчеты выполняются ровно в срок. Сотрудники не нарушают правила поведения, не опаздывают на работу, уходят с работы в положенное время. Внешний вид персонала на высоком уровне, все сотрудники чисто, опрятно одеты, в основном соблюдают деловой стиль в одежде. Нельзя не заметить, что все сотрудники уважают друг друга, никто не ставит себя выше.

В процессе трудовой деятельности отделом развития персонала проводят различные мероприятия для поддержания социально – психологического климата. В 2016 году был организован кружок умелые ручки, где в свободное от работы время любой сотрудник мог продемонстрировать свои умения на стенде Департамента. В специально отведенное от работы время все сотрудники отдела собираются вместе и обсуждают технику выполнения работы. С помощью такого рода мероприятия работники Департамента могут на некоторое время отвлечься от работы.

Созданная в Департаменте корпоративная культура положительно влияют на уровень социально – психологической адаптации.

Целью Программы адаптации в Департаменте является помощь вновь принятому на работу сотруднику адаптироваться в новой обстановке, и достичь необходимой эффективности и качества выполнения определенного функционала в наиболее короткий срок.

В процессе анализа программы адаптации Департамента были сформулированы следующие задачи:

- Приобретение и закрепление интереса к работе, и как следствие, снижение процента увольнения муниципальных служащих в первый год службы;
- Ускорение накопления базового трудового опыта, корректировка применительно к должности профессиональных навыков новых специалистов;
- Обеспечение новых специалистов необходимыми знаниями в части организации и прохождении муниципальной службы;
- Активизация профессионально важных качеств личности, для устойчивого и положительного отношения работника к своей профессии;
- Повышение показателей трудовой деятельности: эффективности труда; усвоения социальной информации, и ее практической реализации; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности.

Программа адаптации новых сотрудников состоит из нескольких этапов: подготовительного, ознакомительного, профессионального (вхождение в должность), итогового (оценочного).

Стандарт введения нового сотрудника в должность муниципальной службы представлен в Приложении 1

Подготовительный этап Программы адаптации.

Подготовительный этап направлен на информирование служащих о приеме на работу нового сотрудника; подготовку рабочего места; обеспечение нового сотрудника необходимым информационным пакетом

Данный этап способствует ускоренному внедрению сотрудника в коллектив.

Ознакомительный этап Программы адаптации.

Ознакомительный этап предполагает формирование у нового сотрудника общего представления об Администрации городского округа, ее основных направлений деятельности, структурных подразделениях, условиях труда и других необходимых действий. Осуществляется этот процесс с помощью предоставления сотруднику ознакомительных документов, брошюр и знакомство с основным сайтом Администрации.

Ориентационное собеседование нового сотрудника с непосредственным руководителем. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в первый – второй день работы нового сотрудника. Непосредственный руководитель объясняет новому сотруднику задачи и требования к его работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

Оформление новым сотрудником документов, необходимых для поступления на работу в кадровом органе отраслевого территориального органа Администрации и городского округа Самара.

Ознакомление нового сотрудника с рабочим местом проводит непосредственный руководитель. Он же показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника коллегам отдела.

Профессиональный этап Программы адаптации.

Профессиональный этап (вхождение в должность) определяется непосредственным руководителем нового сотрудника. Этот этап включает в себя более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности муниципального служащего.

Данный этап адаптации рассчитан на период прохождения новым сотрудником испытательного срока (так и при его отсутствии) и делится на две части:

- Вхождение в должность;

- Работа в должности.

План вхождения в должность нового сотрудника рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей. На этой стадии оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

Прохождение процедур для вновь принятого сотрудника включает также ознакомление с локальными нормативными актами Администрации городского округа Самара.

Оценка работы в должности рассчитана на оставшийся период адаптации. Новый сотрудник еженедельно представляет непосредственному руководителю отчеты о проделанной работе в соответствии с индивидуальным планом. Руководитель оценивает работу и делает соответствующие выводы.

Непосредственное выполнение должностных обязанностей. В этой части оценивается соответствие нового сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

Контрольные точки. Данная процедура предполагает собеседование нового сотрудника с его непосредственным руководителем о выполнении ежегодного плана работы, существующих проблем при прохождении службы. Контрольные точки проводятся в конце рабочей недели на протяжении двух месяцев за исключением последней недели Программы адаптации.

Итоговый этап Программы адаптации.

На итоговом этапе проходит взаимная оценка, как самого адаптируемого служащего, так и его оценка программы адаптации (обратная связь).

Непосредственный руководитель проводит обсуждение и делает акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (желание узнать его мнение о работе в целом, о способах организации работы, предложения об улучшениях). На данной стадии сотрудник заполняет бланк «Оценка программы адаптации

муниципальных служащих» (Приложение 2), где дает ответы на вопросы, касающиеся Программы адаптации, выставляет оценки за каждый пункт.

Рассмотрев программу адаптации Департамента по управлению персоналом можно отметить, что все этапы грамотно структурированы, подробно описаны, программа дает четкое представление о процессе адаптации. Единственным недостатком, на мой взгляд, является отсутствие в программе по адаптации основного наставника. Наставничество способствует формированию у нового сотрудника таких качеств, как чувство причастности к делам других подразделений и учреждению в целом, правильное понимание задач и должностных обязанностей, своей роли в команде, заинтересованность всего кадрового состава в жизнедеятельности департамента. Кроме этого, наставничество позволяет включить в адаптационный процесс опытных сотрудников предприятия, сократить материальные, временные и моральные затраты, достигнуть необходимой эффективности работы нового сотрудника в наиболее короткий срок. Проанализировав действующий стандарт введения нового сотрудника в должность муниципальной службы можно отметить, что основная нагрузка на адаптацию сотрудника приходится на непосредственного руководителя, что в свою очередь негативно сказывается на социально-психологической адаптации новичка.

2.4. Исследование процесса социально–психологической адаптации в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике

При проведении исследования был использован метод анкетирования, а именно анкетирование А. П. Егоршина «Адаптация персонала» среди сотрудников Департамента по управлению персоналом и кадровой политики. Анкета содержит ключевые вопросы, которые позволяют увидеть суть проблемы в процессе адаптации и выявить потенциальные возможности для совершенствования процесса адаптации в департаменте по управлению персоналом и кадровой политике.

В опросе принимали участие 25 человек в возрасте от 22-50 лет. Все участники опроса являются сотрудниками муниципальной службы.

Среди опрошенных 7 человек – мужчины, в возрасте от 22-35 лет; 18 человек – женщины, в возрасте от 23-50 лет. Среди них 1 сотрудник, занимающий высшую должность, 3-сотрудника главную должность, а 16 человек занимают ведущие должности.

Помимо анкеты, в процессе исследования был использован тест «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х. (Приложение 3). С помощью этого теста удастся выявить оценку уровня социально–психологической адаптации среди сотрудников Департамента.

При ответе на вопрос «Устраивает ли вас предложенное материальное вознаграждение за ваш труд в данной должности?» ответы опрошенных распределились на три группы. 35% полученная заработная плата устраивает, 50% считают ее недостаточной, и уже 15% сотрудников не устраивает их заработная плата (по мнению руководителя Департамента – это обычно часть сотрудников, которая работает в организации недавно и не является лучшей частью коллектива – в отношении трудовой дисциплин, квалификации, результатов труда)



Рисунок 8 – Структура ответов на вопрос о материальном вознаграждении сотрудников Департамента

По результатам исследования было установлено, что для молодых сотрудников на этапе адаптации и становления их как профессионалов существенное значение имеет удовлетворенность своей профессией и адекватное представление о ней. Так, на вопрос: «Нравится ли Вам ваша профессия?» — 51% опрошиваемых, ответили, что очень нравится; 32% — скорее нравится, чем не нравится; 6% — к профессии отношусь безразлично; 3% — профессия скорее не нравится; 8% — затруднились с ответом.

Гигиенические, физические условия труда устраивают в основном всех — 95% ответили удовлетворительно, отрицательно ответили лишь 5%

На вопрос «Является ли ваша работа интересной?» положительно ответили лишь 35% респондентов, в то время как 50% и вовсе не готовы ответить на этот вопрос прямо.



Рисунок 9 – Структура ответа на вопрос об интересе к работе

Такая тенденция говорит о том, что большинство сотрудников имеют низкую заинтересованность к рабочему процессу, что в первую очередь влияет на уровень социально–психологической адаптации.

Из 25 человек: 10 человек считают наиболее сложными для себя «профессиональные обязанности», 14 человека – «вхождение в коллектив», 1 человек – «условия труда». Мнение респондентов о причинах сложности адаптации показаны на рисунке 10.

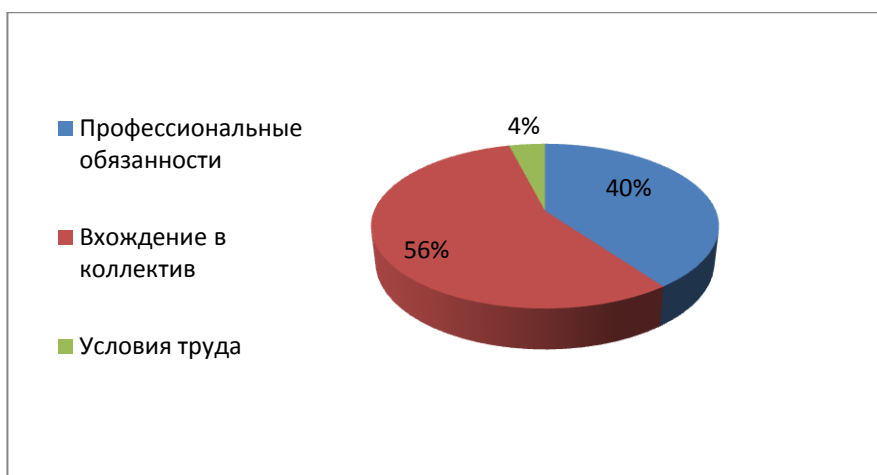


Рисунок 10 - Мнение респондентов о причинах сложности адаптации

Проанализировав данные при ответе на вопрос «что вы считаете для себя наиболее сложным в процессе адаптации» можно сделать вывод, что для сотрудников Департамента по управлению персоналом и кадровой политике в период адаптации сложнее всего «войти» в коллектив, а на втором месте по сложности – выполнение профессиональных обязанностей.

Одновременно четко обозначились слабые стороны к быстрой адаптации работников Департамента. 15 респондентов ответили, что поддержку и помощь в процессе адаптации им никто не оказывал, в период адаптации им помогло наличие необходимой информации для работы и способность ее найти, 10 человек ответили, что поддержку оказывал непосредственный руководитель и от части коллеги по работе.

Успешному и быстрому включению в рабочий процесс препятствовало: отсутствие необходимой информации об организации – 1 человек, отсутствие помощи со стороны непосредственного руководителя – 8 человек, отсутствие помощи со стороны коллег по работе – 12 человек, конфликтные отношения в коллективе – 4 человека. На рисунке 11 представлены основные проблемы в процессе адаптации, которые мешали быстрому включению в рабочий процесс.



Рисунок 11 - Мнение респондентов о препятствиях к быстрой адаптации работников департамента по управлению персоналом и кадровой политике

Таким образом, большая часть респондентов считают, что в период процесса адаптации отсутствовала помощь со стороны коллег по работе (48%) Это говорит о том, что сотрудники Департамента чрезмерно загружены своей личной работой и у них не хватает времени заниматься адаптацией новичка.

Для подтверждения эффективности исследований по вопросам адаптации мною было проинтервьюировано 15 человек. Интервьюирование показало, что большинство работников тяжело проходят процесс адаптации, основные причины и проблемы процесса адаптации соответствуют выявленным недостаткам анкетирования.

Помимо анкетирования и интервью было проведено тестирование «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х. для более глубокого исследования проблем процесса адаптации в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике. Структура ответов представлена в Приложении 4.

В процессе анализа структуры ответов самые низкие средние показатели

по результатам исследования выявлены по критерию «Удовлетворенность своим положением в коллективе», средний балл по всем опрошенным – 6 из 12 баллов, удовлетворенность своим положением в коллективе - на уровне 50 %.

Кроме того значительно низкий средний показатель по отношению к организации: из 10 баллов средний балл по опрошенным – 5. Данные критерии оценки респондентов можно изобразить на рисунке 12

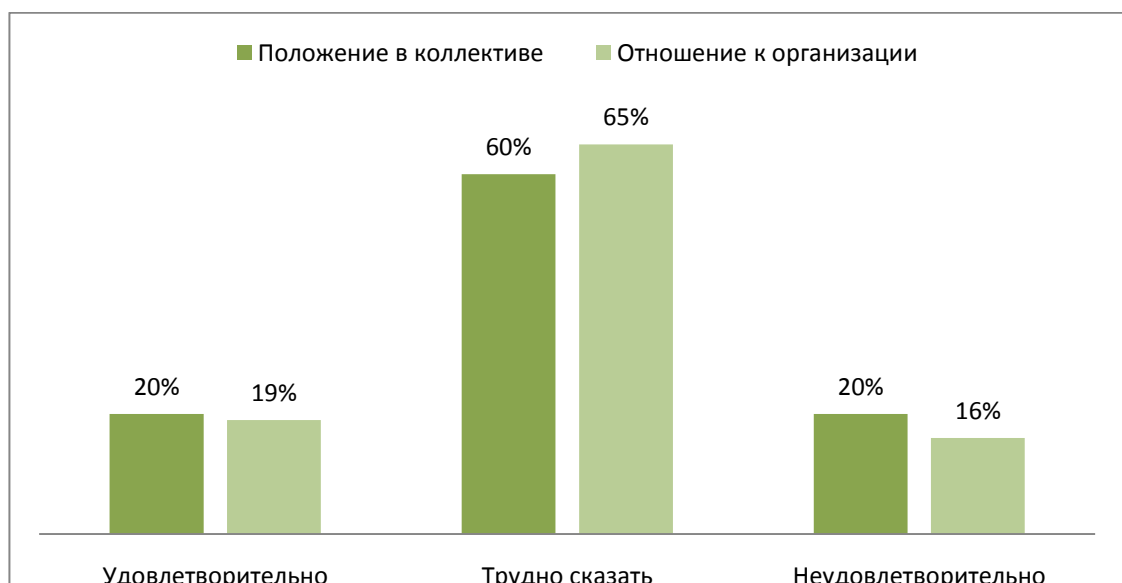


Рисунок 12 - Мнения респондентов по их положению в коллективе и по их отношению к организации

Анализ данных полученных при анкетировании позволил сделать вывод, о том, что по критериям «положение в коллективе» и «отношение к организации» большая часть респондентов остановилось на высказывании «трудно сказать».

Выявленные проблемы, которые на данный момент существуют в организации говорят о том, что у сотрудников департамента по управлению персоналом не формируется общего представления об организационной культуре, они не чувствуют себя частью общего механизма, они не привязаны к организации, они не обладают общей приверженностью именно этого учреждения, сотрудники находятся в состоянии неопределенности.

В результате исследования были выделены наиболее существенные проблемы социально–психологической адаптации Департамента по управлению персоналом и кадровой политике (Таблица 3)

Метод исследования	Проблемы
Анкетирование А. П. Егоршина «Адаптация персонала»	Низкий уровень заинтересованности сотрудников к рабочему процессу
Анкетирование А.П. Егоршина «Адаптация персонала»	Сложности в процессе адаптации для работников департамента: «войти» в коллектив
Анкетирование А.П. Егоршина «Адаптация персонала»	Отсутствие помощи со стороны непосредственного руководителя и коллег по работе, и как следствие возможность конфликтных отношений в коллективе
Тест «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х.	Отсутствие устойчивого отношения к организации со стороны сотрудников, неудовлетворенность своим положением в коллективе
Интервьюирование	Большинство сотрудников тяжело проходят процесс адаптации
Интервьюирование	Отсутствие система наставничества

Таблица 3 – Проблемы, выявленные в департаменте по управлению персоналом и кадровой политике, относительно процесса адаптации

Таким образом, выявив и рассмотрев основные проблемы в процессе социально – психологической адаптации работников Департамента по управлению персоналом и кадровой политике можно сказать, что программа адаптации муниципальных служащих администрации г.о. Самара работает не эффективно и требует соответствующих доработок. Из проведенного исследования я прихожу к выводу, что программа адаптации муниципальных служащих в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике существует фактически, но на практике вовсе не используется.

3. Анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию социально-психологической адаптации Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара.

3.1. Проект совершенствования процесса адаптации работников в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике с применением системы наставничества

Исходя из основных выводов и причин, препятствующих наиболее эффективному функционированию Департамента по управлению персоналом и кадровой политике, были предложены рекомендации по совершенствованию процедуры социально-психологической адаптации персонала.

Совершенствование процедуры социально-психологической адаптации персонала Департамента возможно при достижении следующих целей:

1. Повышение эффективности работы сотрудников за счет удовлетворенности трудом и организационным климатом организации.
2. Активизация творческого потенциала уже работающих сотрудников.
3. Улучшение уровня сплоченности и внутренней интеграции, что приведет к развитию коллектива в целом.

Данные цели должны быть доведены до сведения всех сотрудников Департамента, что, в конечном счете, окажет непосредственное влияние на понимание людей необходимости процедур социально-психологической адаптации и чувство ответственности перед учреждением.

Предложенные рекомендации направлены на формирование взглядов вновь принимаемых сотрудников в Департамент по управлению персоналом и кадровой политике.

Внедрение рекомендаций по совершенствованию процедуры социально-психологической адаптации проходит в 3 этапа:

- 1 Этап. Принятие решения о необходимости совершенствования проекта

процедуры социально-психологической адаптации персонала в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике. Данное решение было принято исходя из результатов проведенного исследования, во второй главе данной работы.

2 Этап. Разработка программы и формализация ее с помощью вышеперечисленных документов, регламентирующих принципы усовершенствования процесса социальной адаптации.

3 Этап. Оценка предполагаемой социально-психологической эффективности внедряемого проекта.

Важным звеном при внедрении рекомендаций является разработка Плана адаптационных мероприятий.

План адаптационных мероприятий представляет собой памятку для сотрудников отделения, в обязанности которых входит проведение адаптационных мероприятий. Этот план имеет стандартную форму и согласно ему осуществляется процедура социально-психологической адаптации для новичков. Этот план согласовывается руководителем Департамента по персоналу. План адаптационных мероприятий разбит на 5 основных этапов:

- 1) этап (первая неделя) – подготовительная фаза.
- 2) этап (вторая неделя) – начальный период.
- 3) этап (третья неделя) – период приспособления.
- 4) этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность.
- 5) этап (окончание 3-го месяца) - подведение итогов испытательного срока.

Первый этап Подготовительный.

Длится данный этап одну неделю и включает в себя мероприятия по подготовке рабочего места сотрудника и последовательную подачу необходимой информации. Здесь важно выделить 4 временных отрезка:

- Подготовка рабочего места до прихода нового работника.
- Первый рабочий день нового сотрудника.
- Первая рабочая неделя.

- Последний день рабочей недели.

При подготовке рабочего места до прихода нового сотрудника необходимо, прежде всего, убрать все личные вещи, которые принадлежали предыдущему сотруднику. Затем с помощью соответствующих специалистов следует заранее произвести настройки автоматизированного рабочего места под нового сотрудника: а именно, создать личный почтовый ящик, установить необходимые для работы программы, ссылки на корпоративный сайт. Важным психологическим шагом является проявление внимания лично к новичку. Для этого можно положить на рабочее место ручку и записную книжку для новичка, а также подписать открытку от имени работников отделения со словами «Добро пожаловать в нашу команду!». В необходимый набор документов на рабочем столе новичка обязательно входит Памятка новому сотруднику. Очень ответственным моментом является определение и назначение наставника. Наставника выбирает руководитель отдела и проводит с ним предварительную беседу, рассказав о его обязанностях и последующем вознаграждении.

Следующий временной отрезок включает в себе первый рабочий день нового сотрудника. В этот день проводится тренинг, дающий представление об учреждении.

Целью тренинга является передачи новых знаний об учреждении и существующих в ней правилах, норм, организационной культуре, манере общения с коллегами, формирование и повышение лояльности новых сотрудников организации. Необходимо помнить, что данный тренинг не направлен на отработку каких-либо навыков.

Традиционно тренинг включает в себя ряд информационных блоков.

Сведения об Администрации городского округа Самара. Этот блок призван познакомить участников тренинга с историей самой Администрации городского округа Самара, ее настоящим и будущим. Новые сотрудники ознакомятся со следующей информацией об организации:

- История Администрации городского округа Самара;
- Основные цели, миссия;

- Структура организации.

Корпоративная политика в области управления персоналом содержит информацию о возможностях, предоставляемых сотрудникам Департамента, в следующих сферах:

- Политика материального вознаграждения;
- Условия работы: порядок выплаты заработной платы.
- Развитие карьеры: базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников.

Следующий блок «Корпоративная культура в области управления персоналом» подробно рассказывает о ценностях Департамента, нормах поведения, правила межличностного общения. Помимо этого подробно рассказывается о проводимых мероприятиях таких как:

- кружок умелые ручки;
- профсоюзная организация;
- спортивные марафоны;
- участие в общегородских субботниках;
- выезды на природу.

После проведения тренинга нового сотрудника представляют в коллективе непосредственно на своем рабочем месте. Его последующая адаптация происходит при действенном участии 3-х лиц: непосредственного руководителя, назначенного наставника, сотрудника отдела кадров. От организации встречи нового сотрудника во многом зависит его первое впечатление и дальнейшее комфортное ощущение от работы. Поэтому знакомство с коллективом начинается с главы социума отделения – руководителя. Начало знакомства с отделением на таком высоком уровне придает новичку ощущение собственной значимости и положительно настраивает его на дальнейшую работу. Руководитель должен выбрать наиболее подходящий момент для представления сотрудника, постараться собрать всех сотрудников в одном помещении и акцентировать внимание на

торжественности и радости этого момента для всех сотрудников отделения. В процессе момента знакомства можно организовать десятиминутное чаепитие с сотрудниками отдела для того что бы новичок почувствовал приближенность к коллективу.

Руководитель знакомит нового работника с наставником (более подробно останавливаясь на его личной и профессиональной характеристике) и с остальными сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, рассказывает о месте и роли отдела в структуре организации, его задачах и функциях, раскрывает взаимосвязь с другими отделами. Далее знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с должностной инструкцией, с документами, которые он должен знать и руководствоваться которыми должен с информационным пакетом (Приложение б)

После этого наставник знакомит нового работника с расположением служебных помещений. А для более полного понимания наставник проводит специальную экскурсию по всей Администрации городского округа Самара. Помимо экскурсии наставник знакомит новичка со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями, продолжительностью рабочего дня. Дает информацию о правилах внешнего вида, перерыве на обед, организации питания, о днях и порядке выплаты зарплаты, осуществляет знакомство с внутренним сайтом компании (телефоны сотрудников, дни рождения). Для большей информированности новичка, наставник заранее подготавливает стенд на котором изображены фотографии всех сотрудников Департамента, а внизу под фотографиями указана информация о каждом сотруднике (ФИО, номер телефона, день рождения, должность). Также контролирует выполнение плана работника, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач.

В течение первой рабочей недели сотрудник изучает перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы, технологию взаимодействия между подразделениями, документы и особенности их оформления, сроки, возможные сложности производственного процесса,

механизмы решения проблем и прецеденты, которые предоставил в первый день руководитель. Наставник в свою очередь контролирует процесс работы нового сотрудника и помогает в случае затрудненной ситуации.

Заключительный временной отрезок первого этапа – это последний день рабочей недели. В этот день руководитель проводит беседы с новым сотрудником и его наставником, на основании которых происходит оценка итогов первой ознакомительной недели работы и доклад результатов руководителю Департамента.

Второй, третий и четвертый этап включают в себя по неделе каждый и регламентируют профессиональную адаптацию и социальную (постепенное вливание нового сотрудника в социальный коллектив). Здесь уделяется особое внимание интеграции в межличностные отношения, акцентируется внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания, при необходимости оказывается помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений, развитие у работника инициативы и мышления.

Основные мероприятия по первым четырем этапам проводятся наставником и непосредственным руководителем отдела. Руководитель осуществляет еженедельный контроль результатов каждого этапа. Сотрудник отдела кадров подключается к контролю процесса на основных контрольных точках – по истечению месяца и двух месяцев работы нового сотрудника и, наконец, при подведении итогов процесса адаптации и оформления отчета о прохождении сотрудником испытательного срока.

Пятый этап представляет собой подведение итогов испытательного срока. В нем задействованы все участники адаптационного процесса: и наставник, и непосредственный руководитель, и сотрудники отдела кадров, и руководитель Департамента. Результатом этого процесса является обоснование положительного или отрицательного решения в отношении нового работника.

Для большей заинтересованности можно предложить новому сотруднику

самому представить всю проделанную им работу в процессе адаптационного периода и сделать это в виде выступления. В дополнение новичок представит презентацию, где будут отражены его успехи, маленькие достижения, он расскажет о том, чему он научился за этот небольшой промежуток времени. Этим он проявит свою инициативность, творческий подход к делу и интерес к данной должности и учреждению.

В рамках проведения исследования разработан проект «Положения о наставничестве» (приложение 5)

Наставничество – это процесс обучения, консультирования и оценки новичка более опытным сотрудником. Наставник не только помогает новичку адаптироваться, но и развивает собственные управленческие навыки. Это является дополнительной ответственностью, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника.

Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении и занятие определенного места, как в коллективе, так и в организации.

Основными задачами наставничества являются ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности, а также адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока, то есть на срок до трех месяцев. Наибольшая нагрузка происходит в первый месяц, затем новичок обращается к наставнику уже не в рамках Плана адаптационных мероприятий, а только по необходимости при возникновении проблем.

Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе

подразделения, преданные делу организации, поддерживающие его стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении. Наставник помогает новому сотруднику влиться в коллектив и найти свое место в нем.

Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника, за которым он будет закреплен. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока, а также установление хороших взаимоотношений внутри коллектива. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Наставническая деятельность оценивается по ее завершении методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым. На основании этой оценки происходит материальное вознаграждение наставника.

Помимо материальной мотивации существует и нематериальная мотивация труда наставника, которая представляет в большинстве случаев основную ценность для работника и играет немаловажную роль. Основные составляющие нематериальной мотивации наставника – это профессиональное развитие и признание статуса.

Это возможность для наставника проявить свои таланты и подняться по карьерной лестнице. В рамках занятий со стажером, наставнику приходится заниматься организацией рабочего времени нового сотрудника, составлять планы работ, а также принимать участие в оценке сотрудника. Все это позволяет приобрести наставнику управленческие навыки и опыт решения организаторских проблем. Взаимодействие с сотрудниками отдела кадров и руководителем позволяет наставнику уверенней чувствовать себя в коллективе.

Кроме этого, в отделении культивируется положительный образ наставника, как человека наиболее способного и ответственного, уважаемого как коллегами, так и руководством, и, следовательно, прививается естественное желание оказаться на его месте. Назначение наставником происходит не как обременительная общественная нагрузка, а как оказание особого доверия.

Основные принципы наставничества, гарантирующие успех на этом поприще, это доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику; рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени; последовательная передача необходимой информации, знаний, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной; отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества; осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе; проявление заботы о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании; своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

Наставник разрабатывает и утверждает совместно с непосредственным начальником сотрудника индивидуальный план его обучения. Он всесторонне изучает деловые и нравственные качества сотрудника, его отношение к работе, коллективу, оказывает стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявляет и совместно с ним устраняет допущенные ошибки, привлекает сотрудника к участию в общественной жизни коллектива, содействует развитию общекультурного и профессионального кругозора.

Наставник может подключить для дополнительного обучения стажера других сотрудников и участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной и общественной деятельностью сотрудника, а также может вносить

предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

При поступлении на работу для новичка необходима памятка нового сотрудника, которая является документом, разрабатываемая работником отдела кадров. Данный документ должен содержать приветствие и краткую полезную информацию об отделении. Он создан для облегчения процесса запоминания минимально необходимой информации, а также прививает основы корпоративной культуры организации, и в итоге облегчает процесс адаптации сотрудника в первый рабочий день. Для такого документа очень важно не только предоставить полезную информацию сотруднику, но и создать у него впечатление собственной востребованности и ощущения команды, для которой важен каждый человек. Обязательно в документе указаны имена и контактные телефоны наставника и руководителя. Важная информация о графике работы, обеде и социальной программе, которая наиболее волнует сотрудников, выведена на передний план. Обязательно указаны личные данные новичка, что всегда особенно приятно и сразу же ассоциирует его с коллективом.

3.3 Эффективность проекта социально-психологической адаптации Департамента по управления персоналом и кадровой политике

В ходе написания выпускной квалификационной работы были предложены различные мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике. С помощью предложенных мероприятий можно решить проблемы, которые были выявлены в процессе исследования.

Используя предложенные способы вхождения новичка в коллектив, основываясь при этом именно на социально-психологической адаптации, мы сумеем повысить не только заинтересованность новичка к рабочему процессу, но и при этом активно привлечь уже работающих сотрудников отдела. Тем

самым процесс адаптации будет проходить легко и интересно, и новый сотрудник не будет испытывать психологического напряжения.

Одной из ключевых проблем, которые были выявлены в процессе исследования это то, что сотрудникам Департамента, как правило, сложнее всего «войти» в коллектив. Данная проблема решается не только внедрением процесса наставничества, а также с помощью предложенных мероприятий таких как: прохождение на первом этапе адаптации ознакомительного тренинга, вручение на первый взгляд небольшого презента как блокнот, ручка и открытка от работников для новичка, совместное чаепитие сотрудников отдела и непосредственного руководителя. Предложенные мероприятия позволят новому работнику уже в первые дни познакомиться с коллегами в непринужденной атмосфере, почувствовать единение себя с коллективом, сформировать благоприятный социально-психологическую климат. И уже в первую неделю адаптации у сотрудника сложится положительно впечатление об учреждении.

Основным достижением по внедрению проекта адаптации персонала можно считать систему наставничества. Данный метод наставничества решает следующие задачи:

1. Улучшение качества подготовки новых и опытных сотрудников в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в организации.

2. Быстрое освоение корпоративной культуры, формирование позитивного отношения к работе и, как следствие, лояльности к учреждению происходит за счет внимательного отношения к новичку. Кроме того, часто сотрудник, «выращенный» в организации, работает в ней значительно дольше, т.к. ощущает внутреннюю потребность отблагодарить тех, кто его «вырастил».

3. Внедрение корпоративных стандартов и обеспечение их преемственности, т.к. наставники изначально демонстрируют своим подопечным одобряемые стандарты поведения.

4. Предоставление наставникам возможностей карьерного роста. В данном случае имеется в виду горизонтальное развитие карьеры, когда

обогащается труд сотрудника в рамках его должности. При этом успешный наставник вполне может входить в число кадровых резервистов на замещение вакантной руководящей позиции.

5. Снижение текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем. В первую очередь речь идет об испытательном сроке, т.к. известно, что увольнения стажеров часто связаны с недостаточным вниманием к новичкам и, соответственно, некачественной их подготовкой. Также грамотно организованная система наставничества может являться способом профилактики эмоционального «выгорания» у опытных сотрудников: осуществление функций наставника создает ощущение значимости и полезности труда, наполняет новым смыслом деятельность сотрудника-профессионала.

6. Снижение текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем. Рост производительности труда. Было замечено, что наставники стараются работать лучше, т.к. на них смотрят новички, берут с них пример, а это, в свою очередь, стимулирует повышение результативности работы.

Опыт показывает, что в процессе внедрения системы наставничества пользу получает не только новый сотрудник и непосредственный руководитель, но и сам наставник:

- Наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (это очень важно, поскольку эффективность всего коллектива зависит от эффективности работы каждого ее члена). Ну и немаловажным является небольшое материальное вознаграждение.
- Сотрудник получает своевременную помощь на этапе вхождения в коллектив, поддержку в профессиональном и карьерном развитии.
- Непосредственный руководитель получает мощный поддерживающий ресурс.

Проанализировав ситуацию и рассмотрев возможные пути решения проблем, становится очевидным, что рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала благоприятно отразятся и на дальнейшей производительности труда, а так же позволят улучшить уровень социально-психологического климата в коллективе.

Заключение

В самом общем виде адаптация - это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Исследование проводилось на базе Департамента по управлению персоналом и кадровой политике Аппарата Администрации городского округа Самара. В процессе работы был проведен анализ состава и структуры персонала по категориям, образованию, стажу работы в учреждении, возрасту и вознаграждению, проанализирована и оценена программа адаптации Департамента по управлению персоналом.

Рассмотрев программу адаптации Департамента по управлению персоналом можно отметить, что все этапы грамотно структурированы, подробно описаны, программа дает четкое представление о процессе адаптации. Единственным недостатком, на мой взгляд, является отсутствие в программе по адаптации основного наставника. Рассмотрев приложение 1 можно сказать, что основная нагрузка на адаптацию сотрудника приходится на непосредственного руководителя, что в свою очередь негативно сказывается на социально-психологическую адаптацию новичка.

Для выявления степени эффективности адаптации работников, ее проблемы и принципы, было проведено исследование социально-психологической адаптации персонала. Исследование было выполнено с помощью таких методов как: анкетирование, тестирование, интервью. Было использовано: анкетирование А. П. Егоршина «Адаптация персонала», содержащая ключевые вопросы, позволяющие увидеть суть проблемы в

процессе адаптации и выявить потенциальные возможности для совершенствования процесса адаптации в Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике; тест «социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова Р.Х, который использовался для выявления оценки уровня социально-психологической адаптации среди сотрудников Департамента.

Таким образом результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что у сотрудников Департамента по управлению персоналом не формируется общего представления об организационной культуре, они не чувствуют себя частью общего механизма, минимальна привязанность к учреждению, сотрудники находятся в состоянии неопределенности. Достаточно высокая загруженность вновь принятых сотрудников значительно снижает и затягивает процесс адаптации.

В результате исследования были выявлены слабые позиции социально-психологической адаптации вновь принимаемых сотрудников Департамента по управлению персоналом и кадровой политике:

- Низкий уровень заинтересованности сотрудников к рабочему процессу;
- Сложности в процессе адаптации для работников Департамента: «вхождение» в коллектив;
- Минимальная помощь со стороны непосредственного руководителя и коллег по работе, и как следствие возможность конфликтных отношений в коллективе;
- Неудовлетворенность своим положением в коллективе;
- Отсутствие системы наставничества.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала с применением метода наставничества, которая включает в себя 5 основных этапов:

Первый этап – подготовительная фаза.

Второй этап – начальный период.

Третий этап – период приспособления.

Четвертый этап – завершение периода введения в должность.

Пятый этап - подведение итогов испытательного срока.

Внедрение системы наставничества относится к ключевым позициям совершенствования системы социально-психологической адаптации персонала. Это способствует улучшению качества подготовки новых сотрудников, быстрому освоению корпоративной культуры, формированию позитивного отношения к работе, снижению текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем.

Внедрение рекомендаций по совершенствованию системы социально-психологической адаптации существенно повлияет на производительность труда, а так же позволит улучшить уровень социально-психологического климата в коллективе.

Список литературы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
2. Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»
3. Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
4. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособие для вузов / Г.В. Атаманчук. - М.: Академический проект; Культура, 2013. 328 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий и др. - Мн.: Интерпрес-сервис, 2015. 294 с.
6. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В.В. Бойко. - М.: Наука, 2013. 154 с.
7. Васильев И.А., Магомед-Эминов М.М. Мотивация и контроль действий. - М, 2014. 68 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом: / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2016. 240 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2014. 670 с.
10. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. №10. 2002. С. 39-4
11. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. СПб.: Питер, 2014.
12. Глухов В.Р. Основы менеджмента. СПб. - Питер, 2013. – 620 с.
13. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2015.
14. Добренъков В.И., Кравченко А.И., Методы социологического исследования. -М.: Инфа-М, 2013-768с 2015.
15. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов. М.:Норма, 2013.
16. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль

руководства производственным коллективом. М.: Экономика, 2012.

17. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности / В.Г. Каменская. - М.: Академия, 2014. С.52-54.

18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебник - М.: ИНФРА-М, 2013. 301.

19. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель / Р.Л. Кричевский. - М., 2013.

20. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М, 2013.

21. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. М.: Экономика, 2014.

22. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: «Бизнес - школа «Интел - синтез»», 2016. 228 с.

23. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. 528 с.

24. Немов Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. - М.: Знание, 2015. 64 с.

25. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. -640с.

26. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. М.: Экономика, 20012.

27. Парыгин Д.Б. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. - Л.: Наука, 2014. 192 с.

28. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - М.: Речь, 2015. 284 с.

29. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Аспект Пресс, 20013.

30. Самян А.К. Экономика и социология труда. СПб., 2012.

31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: АО «Бизнес - школа «Интел - синтез», 2014.

32. Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологические аспекты. - М.: Экономика, 1990.
33. Хартанович К.В., Краев В.Н. Основы менеджмента: - М.: Академический Проект; Трикста. 2014. 268 с.
34. Шабанова Ю.А. Адаптация нового персонала // Управление персоналом, №10, 2015.
35. Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2015г. - №1. – С. 5 – 12.
36. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2013г. 388с.
37. Шутов И.М. Кейс - метод как одна из методик оценки персонала //Управление персоналом. –2015г. - №9. – С.34 – 39
38. Юдин. М.В. Критерии адаптации персонала // Бизнес-журнал. – 2016., 233с

Приложение 1

Стандарт введения нового сотрудника в должность муниципальной службы.

№	Мероприятие	Период выполнения	Ответственное лицо
1.	Подготовка всех необходимых информационных материалов, рабочего места для нового сотрудника. Информирование сотрудников отдела.	За 1-3 дня до прихода нового сотрудника	Непосредственный руководитель
2.1	Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем	Первый день работы	Непосредственный руководитель
2.2	Оформление документов в кадровом органе, прохождение необходимых инструктажей по охране труда и технике безопасности	Первый день работы	Непосредственный руководитель
2.3	Ознакомление с рабочим местом		Непосредственный руководитель
2.4	Ознакомление с сотрудниками	В течение первой недели работы	Сотрудники коллектива
3.1	План вхождения в должность	В течение первой недели	Непосредственный руководитель
3.2	Прохождение процедуры для вновь принятого сотрудника	В течение первой недели	Непосредственный руководитель
3.3	Оценка работы в должности	Формируется на первой неделе, корректируется на протяжении всего времени Программы адаптации	Непосредственный руководитель
3.4	Выполнение должностных обязанностей	На протяжении всего времени программы адаптации	Непосредственный руководитель
4	Оценка непосредственным руководителем вновь принятого сотрудника	В конце второго месяца	Непосредственный руководитель

Общая продолжительность программы адаптации – 2 месяца

Оценка программы адаптации муниципальных служащих

Уважаемый сотрудник!

За время работы в Администрации Вам было предоставлено достаточно информации, чтобы определить особенности своей работы, и работы своего структурного подразделения. Пожалуйста, ответьте на приведенные ниже вопросы в произвольной форме. Ваши ответы будут использованы для улучшения программы адаптации новых работников в должность.

1. Ясны ли вам должностные обязанности? Какие обязанности вам показались наиболее трудными?

2. За период работы остались ли вопросы, при решении которых Вы не знаете к кому обратиться? Если да, то перечислите их.

3. Как долго Вам нужна была помощь коллег?

4. Чему Вам нужно научиться самостоятельно или с помощью сотрудников для успешного выполнения работы (планировать, анализировать, общаться...?)

5. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками и какова роль вашего непосредственного руководителя и наставника в этом процессе?

6. Что, вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

7. Оцените следующие утверждения по предложенной шкале, исходя из той информации, которую Вы получали в процессе введения в должность.

Варианты ответов:

5 = да, полностью соответствуют

4 = частично соответствуют

3 = не уверен, нужно больше информации

2 = не соответствуют

Вопрос	Оценка
1. Я знаком (а) с положением об отделе, должностными инструкциями, правилами поведения муниципальных служащих и регламентом работы Администрации г. о. Самара	

2. Я знаком (а) с нормативной базой и документами, регламентирующими деятельность структурного подразделения.	
3. Я знаю, критерии оценки моей работы.	
4. Я обеспечен (а) всем необходимым для выполнения работы	
5. Я знаю, как работать на внутриорганизационной телефонной системе и внутриорганизационной электронной почте	
6. Я знаю, к кому обращаться по всем возникающим вопросам	
7. Я ознакомлен (а) с Федеральными законами касающиеся муниципальной службы (ФЗ №25, №131, №273)	

Дата: _____

ФИО: _____

Подпись: _____

Тест и инструментарий «Социально-психологическая адаптация работника» Исмаилова. Р.Х.

Тест представляет собой модифицированную форму опросника Р.Х. Исмаилова и предназначен для оценки уровня адаптации.

Уважаемый сотрудник!

Предлагаю Вам принять участие в исследовании процесса социально-психологической адаптации сотрудников Департамента по управлению персоналом и кадровой политики». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее значимых проблем, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы, и для разработки программы помощи новым сотрудникам.

Вам будет предложен перечень вопросов имеющих три варианта ответа. Определите, какому варианту вы отдаете предпочтение и зафиксируйте это в бланке, отметив выбранный вариант.

Фамилия Имя Отчество	
Должность	

Бланк вопросов и ответов

№1. Решение моих жизненных планов связано с работой в данной организации?		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
№ 2. Коллектив своего департамента я считаю:		
а) Не дружным	б) Трудно сказать	в) Дружным
№ 3. Я всегда выполняю обещания, даже если это может быть не выгодно для меня?		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№ 4. Данная работа в коллективе отдела меня:		
а) Удовлетворяет	б) Не могу сказать	в) Не удовлетворяет
№5. Я обращаю внимание на недостатки, существующие в нашем коллективе:		

а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
№ 6. Я чувствую удовлетворенность от своей работы?:		
а) Да	б) Нечто среднее	в) Нет
№7. Я чувствую физическую напряженность во время работы		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№ 8. В коллективе своего отдела работать мне:		
а) Нравится	б) Затрудняюсь ответить	в) Не нравится
№ 9. На данный момент времени работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№10. Взаимоотношения между коллегами и непосредственным руководителем отдела сложились:		
а) Напряженные	б) Нормальные	в) Хорошие
№11. У меня есть стремление содействовать развитию своего Департамента:		
а) Да	б) Трудно ответить	в) Нет
№12. Взаимоотношения между работниками коллектива, где я работаю:		
а) Натянутые	б) Нечто среднее	в) Хорошие
№13. Случается так, что разозлившись, я выхожу из себя		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№ 14. Мне кажется, что в настоящее время мои отношения с коллегами по работе:		
а) Натянутые	б) Нечто среднее	в) Хорошие
№15. Если дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллективом:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№16. Условия (освещение, чистота, уровень шума.) на моем рабочем месте можно оценить как:		
а) Плохие	б) Удовлетворительные	в) Хорошие
№17. В процессе работы у меня появляется усталость, и я с нетерпением жду окончания рабочего дня:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет

№18. Если бы мне предложили аналогичную работу в другом месте, я бы это место работы сменил(а):		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№19. На данный момент времени мне моя работа нравится:		
а) Да	б) Отчасти	в) Нет
№20. Мой непосредственный руководитель относится к новым работникам		
а) С безразличием	б) Затрудняюсь ответить	в) С пониманием
№ 21. Я считаю свое учреждение одним из лучших в городе		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№22. Основная часть наших сотрудников отдела ладят между собой:		
а) Да	б) Отчасти	в) Нет
№23. У меня иногда возникают такие мысли, которыми мне бы не хотелось делиться с окружающими		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:		
а) Напряженные	б) Неопределенные	в) Хорошие
№25. Я предпочитаю проявлять заботу:		
а) О себе	б) Нечто среднее	в) О коллегах
№26. Организация труда (состояние оборудования, обслуживание рабочих мест, равномерность загрузки на моем рабочем месте):		
а) Удовлетворительная	б) Средняя	в) Неудовлетворительная
№27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№28.Если у меня попросят совета, какую работу выбрать, я с удовольствием посоветую вступить в нашу организацию:		
а) Да	б) Не знаю	в) Нет
№29. Во время работы я чувствую удовлетворенность собой:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№30. Мой непосредственный руководитель принимает участие в культурных мероприятиях		

а) Никогда	б) Иногда	в) Всегда
№31. Возможность осуществления моих жизненных проблем в связи с работой в данной организации значительна:		
а) Нет	б) Затрудняюсь ответить	в) Да
№32. Работники нашего отдела в процессе решения задач:		
а) Помогают друг другу	б) Когда как	в) Каждый сам по себе
№33. Я считаю все свои привычки хорошими:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
№34. На данный момент времени свое положение в коллективе я определяю как:		
а) Приносящее удовлетворение	б) Трудно сказать	в) Неудовлетворительное
№35. В свободное время на работе предпочитаю интересоваться делами:		
а) Личного характера	б) Когда как	в) Коллектива
№36. На данный момент времени условия труда на моем рабочем месте:		
а) Хорошие	б) Удовлетворительные	в) Плохие
№37. В процессе работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение ввиду сложности используемого оборудования и ответственности за выпускаемую продукцию:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№38. Во время отсутствия на рабочем месте (командировка отпуск, выходной) я стремлюсь вернуться в свой коллектив:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
№39. Свои отношения с товарищами по работе я оценил(а) бы как:		
а) Неудовлетворительные	б) Терпимые	в) Хорошие
№40. Непосредственный руководитель отдела относится к мнению рабочих:		
а) Равнодушно	б) Затрудняюсь ответить	в) Заинтересованно
№41. Когда о нашей организации говорят в городе, у меня возникает чувство:		
а) Гордости	б) Трудно сказать	в) Неловкости
№42. Взаимоотношения между работниками старшего возраста и молодыми работниками отдела:		
а) Напряженные	б) Трудно сказать	в) Дружеские
№43. Бывает, что я пускаю слухи:		

а) Да	б) Иногда	Нет
№44. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет:		
а) Небольшое значение	б) Трудно сказать	в) Большое значение
№45. Я проявляю внимание к заботам и делам коллег:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
№с 46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:		
а) Удовлетворяет	б) Трудно сказать	в) Не удовлетворяет
№47. Я чувствую монотонность во время работы:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№48. Если бы мне сейчас представилась возможность сменить коллектив, я бы это сделала:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№49. Моим интересам, настоящая работа удовлетворяет:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№50. Непосредственный руководитель оказывает эмоциональную поддержку, помощь в личных делах, дает советы:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
№51. Если бы мне предложили аналогичную работу в другой организации, я бы на это место перешел:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
№52. Я думаю, что коллектив помогает проявить личную инициативу и развивать свои способности:		
а) Каждому	б) Кому как	в) Никому
№53. Я всегда говорю только правду:		
а) Да	б) Не всегда	в) Нет
Вопрос 54. В процессе работы я чувствую эмоциональный подъем: В настоящее время мое положение в коллективе я определи:		
а) Да	б) Иногда	в) Никогда
№55. В первую очередь я обычно ориентируюсь:		
а) На свои интересы	б) Когда как	в) На интересы коллектива

№56. В целом я свою работу оцениваю как:		
а) Интересную	б) Не хуже и не лучше других	в) Не интересную
№57. Во время работы мое самочувствие, настроение:		
а) Хорошие	б) Удовлетворительные	в) Плохие
№58. Взаимоотношениями в коллективе я:		
а) Доволен	б) Затрудняюсь ответить	в) Не доволен
№59. Руководителю подразделения (отдела) я высказываю свое мнение по производственным и общественным вопросам:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет

Дешифратор

Шкала оценки	Номера утверждений
1. Отношение к объединению	1, 11, 21, 31, 41
2. Отношения между работниками	2, 12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
4. Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
7. Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
8. Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
9. Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10. Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53

Ответ «б» оценивается всегда в 1 балл.

Ответ «а» в 2 балла в № 1, 3, 5, 6, 8, 11, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 56, 58, 59.

Ответы «в» оцениваются в 2 балла в № 2, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 51, 54, 55.

Максимум баллов по всем вопросам - 98

**Результаты ответов на тест «Социально-психологическая
адаптация работника» Исмаилова Р.Х.**

Шкала оценок	Номера
1) Отношение к объединению	1, 11, 21 31, 41
20 сотрудников набрали 7 б, 1 – 3 б, 4 – 8 б; средний балл – 7.	Максимально. 10 б
2) Отношения между работниками	2, 12, 22, 32, 42, 52
10 сотрудников набрали 9 б, 11–6 б, 2–12 б, 2 – 9 б; средний балл– 8.	Максимально 12 б
3) Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
5 сотрудников набрали 11 б, 6 – 6 б, 2 – 12, 3 – 10 б; средний балл – 6.	Максимально 12 б
4) Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
3 сотрудника набрали 9 б, 6 – 10 б, 9 – 12 б, 7 – 8 б; средний балл – 10.	Максимально. 12 б
5) Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
3 сотрудника набрали 9 б, 6 – 10 б, 9 – 12 б, 7 – 8 б; средний балл – 10.	Максимально. 12 б
6) Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
5 сотрудников набрали 8 б, 6 – 7 б, 10 – 6 б, 4 – 5 б; средний балл – 6.	Максимально. 8 б
7) Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
10 сотрудников набрали 9 б, 7 – 11 б, 3 – 6 б, 1 – 8 б; средний балл – 8.	Максимально 12 б
8) Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
12 сотрудников набрали 9 б, 3 – 7 б, 6 – 11 б, 3 – 6 б, 1 – 8 б; средний балл – 9.	Максимально. 12 б
9) Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10 сотрудников набрали 9 б, 11 – 6 б, 2 – 12 б, 2 – 9 б; средний балл – 8.	Максимально. 10 б
10) Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53

Положение о наставничестве

Утверждено

приказом №__ от « »_____ 200__ г.

«Об утверждении Положения о наставничестве»

1) Цели и задачи системы наставничества

1.1. Основной целью наставничества является помощь новым сотрудникам Департамента по управлению персоналом и кадровой политике применять и улучшать их профессиональные знания, умения и навыки путем совместного анализа рабочих ситуаций.

1.2. Основные задачи системы наставничества:

- ускорить процесс обучения новых сотрудников основными профессиональными навыками;
- развить способность сотрудников Департамента самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задания по занимаемой должности;
- приобщить нового сотрудника к корпоративной культуре, помочь усвоить основные ценности, традиции, правила поведения в данном Департаменте;

2) Организация системы наставничества

2.1. Система Наставничества присваивается новому сотруднику в период испытательного срока;

2.2. Наставничество определяется сроком до трех месяцев;

2.3. Роль наставника определяется из числа наиболее квалифицированных и подготовленных работников Департамента, которые обладают высоким уровнем компетенции, имеют стабильные показатели в работе, способны делиться своим опытом, знаниями в данной области, имеют единое представление о своем Департаменте и Администрации г. о Самара в целом, поддерживают стандарты и правила работы в данном учреждении, обладают коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждается сотрудник в качестве наставника согласно приказу о назначении сотрудника стажером по должности. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного руководителя при обоюдном согласии предполагаемого наставника.

2.5. Показателями оценки эффективной работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на

промежуточном и итоговом контроле с помощью тестирования и показательного выступления нового сотрудника с проектом о проделанной работе;

2.6. Наставническая деятельность оценивается в процесс ее завершения аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: непосредственным руководителем Департамента, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

2.7. Система мотивации наставника:

- В первом случае если новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. За свои заслуги наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 3000 (три тысячи рублей).

- Во втором случае новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, при этом не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей (одна тысяча рублей).

- В третьем случае при выявлении неудовлетворительной работы наставника – объявляется замечание.

3. Стандарты наставника с новым сотрудником:

3.1. Доброжелательно, позитивно относиться к новичку.

3.2. Грамотно совмещать функционал по основной работе с функциями наставничества.

3.3. Постепенно передавать необходимую информацию, знания, опыт новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной.

3.4. Контролировать обратную связь и освоения знаний в ходе наставничества.

3.5. Осуществлять контроль работы нового сотрудника, своевременно корректировать ошибки в работе.

3.6. Проявлять заботу к новому сотруднику: подробно разъяснять возникшие вопросы новичка, прививать организационную культуру Департамента;

3.7. Вовремя доводить до непосредственного руководителя информацию о соответствии или несоответствии нового сотрудника данной должности, принимать участие в оценке на промежуточном контроле.

4. Обязанности наставника.

4.1. Наставник обязан:

- Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности нового сотрудника по занимаемой должности.

- Создавать и утверждать совместно с непосредственным руководителем нового сотрудника индивидуальные программы обучения.
- Глобально изучить деловые и нравственные качества сотрудника, выявить его отношение к работе, коллективу.
- Оказывать новому сотруднику индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
- Развивать положительные качества сотрудника на личном примере, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию инициативности и общекультурного кругозора.
- Нести материальную ответственность за действия новичка в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

4.2. Наставник имеет право:

- подключать для дополнительного обучения новичка других сотрудников Департамента, с согласия непосредственного руководителя;
- Требовать рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме
- Участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника, вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Директор по персоналу

« » _____ 200_ г

Начальник юридического отдела

« » _____ 200_ г

Информационный пакет

Добро пожаловать в Администрацию городского округа Самара!

1. Структура администрации городского округа Самара
2. Список руководителей и их заместителей отраслевых (функциональных) или территориальных органов Администрации городского округа Самара.
3. Структура отраслевого (функционального) или территориального органа, в которой принимается новый служащий со списком начальников отделов и руководителями управлений с указанием контактной информации (телефон, № кабинета)
4. Список сотрудников отдела, в котором будет работать вновь принятый служащий с контактной информацией (ФИО, должность, телефон: сотовый, рабочий, дата рождения).
5. Федеральные законы, касающиеся и регламентирующие деятельность муниципальных образований: ФЗ №25; 131; 273; 59; 94; ТК РФ и другие).
6. Положение об управлении, отделе, секторе в котором будут работать вновь принятый служащий.
7. Нормативные акты городского округа Самара (Устав, «Положение о премировании работников...», «Положение об аттестации...», «Правила внутреннего трудового распорядка...», «Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих...» и другие, необходимые для служебной деятельности).
8. Режим труда и отдыха.
9. Информация о профсоюзе.