

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ
СОТРУДНИКОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001343
Скачковой Полины Павловны

Научный руководитель:
канд. соц. наук, доцент
Реутов Н.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ.....	7
1.1. Сущность, значение и виды адаптации новых сотрудников.....	7
1.2. Этапы и формы адаптации новых сотрудников.....	13
1.3. Показатели эффективности системы адаптации сотрудников.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА.....	32
2.1. Организационно - экономическая характеристика администрации.....	32
2.2. Анализ системы управления персоналом в администрации Корочанского района.....	42
2.3. Исследование системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района.....	51
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА.....	62
3.1 Предложение мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников.....	62
3.2 Анализ социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного исследования. На сегодняшний день сотрудники являются основой любой современной организации, поскольку именно они обеспечивают эффективное использование различных видов ресурсов, которые есть в распоряжении организации, и определяют ее динамичное развитие и конкурентоспособность. Вклад трудовых ресурсов в достижение поставленных целей организации и качество производимой ими продукции или предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно и качественно проводится работа по отбору персонала. Но даже самая лучшая система подбора и отбора персонала не способна обеспечить высокий результат, если уделить не достаточное внимание проблеме адаптации новых сотрудников организации.

Стоит отметить, что адаптация персонала в организации является звеном кадрового менеджмента. На самом деле, становясь сотрудником, любой организации, новый сотрудник стоит перед необходимостью принять ряд организационных требований таких, как:

- режим труда и отдыха;
- положения, регламентирующие деятельность организации;
- должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и другие.

Новому сотруднику придется по-новому оценивать свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в трудовом коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями и выработать соответствующую тактику своего поведения.

Увольнение сотрудников по причине его неспособности освоить новую работу или суметь вписаться в трудовой коллектив сведут на нет результаты отбора и приведут к дополнительным материальным затратам и поиску другого сотрудника. Квалифицированные руководители организаций

стремятся максимально выгодно использовать трудовой потенциал своих сотрудников, создавая благоприятные условия для их эффективной работы.

Сотрудник в свою очередь оценивает организацию с точки зрения того, какую роль она играет в его жизни и что дает для его благополучия. Установление органичного взаимодействия сотрудника и руководства организацией обеспечивает основу ее эффективного развития.

Одной из важных проблем работы с персоналом в организации при привлечении квалифицированного персонала является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия сотрудника и организации происходит их приспособление друг к другу, основу которого составляет постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные и социально - экономические условия труда.

Стоит отметить, что значимость мероприятий по адаптации персонала в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается специалистами кадровых служб, уже на протяжении долгого периода. В настоящее время многие государственные организации и коммерческие предприятия не имеют даже базовых программ по адаптации персонала. Следовательно, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа сотрудников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и трудовой коллектив, в таком случае важность проблемы адаптации персонала еще больше возрастает.

Внедрение системы управления адаптацией персонала, представляет собой достаточно сложную модель управления, от которой зависит решение таких важных задач для организации, как:

- уменьшение стартовых издержек и текучести кадров;
- интенсивный рост достижений рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя;

- вхождение работника в трудовой коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, которое испытывает новый сотрудник.

Стоит уточнить, что система адаптации персонала – это не только определенный пакет документов, который способен регламентировать порядок мероприятий по адаптации новых сотрудников. Это, прежде всего живые люди, которые эти мероприятия осуществляют и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе. В настоящее время неоценимыми инструментами адаптации персонала служат наставничество и коучинг.

Управление адаптацией персонала признается одной из наиболее важных сфер жизнедеятельности современной организации, которое направлено на повышение ее эффективности.

Объектом дипломной работы является администрация Корочанского района.

Предметом данной работы является совершенствование системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района.

Цель дипломной работы – совершенствование системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района.

Задачи дипломной работы:

- 1) рассмотреть теоретические основы формирования системы адаптации персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в администрации Корочанского района;
- 3) провести анализ эффективности системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района;
- 4) предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников;

5) оценить социальную и экономическую эффективность, предложенных мероприятий.

Теоретическую основу дипломной работы составили работы отечественных авторов и современные взгляды на систему управление персонала. Среди авторов, в трудах которых рассматривается система управления адаптацией персонала, можно назвать: Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Сульдина Г.А., Федорова Н.В., Одегов Ю.Г., Базарова Т.Ю. и других. Данная тема широко представлена также и в периодических изданиях, посвященных проблемам управления персоналом и адаптации персонала.

Практическая значимость дипломного исследования заключается в том, что изложенные в дипломной работе мероприятия по совершенствованию система адаптации новых сотрудников могут применяться при разработке системы адаптации в администрации Корочанского района, что в итоге должно повысить эффективность работы персонала.

Информационную базу дипломного исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета статистические сведения, характеризующие деятельность администрации Корочанского района.

Методы исследования - эмпирические методы, такие как: анализ документов, качественный и количественный метод, методы опроса, анкетирование, собеседование, а также SWOT-анализ.

Структура дипломной работы: работа состоит из введения, трех логически взаимосвязанных глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность, значение и виды адаптации новых сотрудников

В современных организациях, в которых управлению персоналом уделяется значительное внимание и оно является одним из приоритетных направлений ее деятельности, следует считать, что набор хороших специалистов является лишь начальным этапом создания эффективного и трудоспособного трудового коллектива организации.

Руководство для динамичного развития организации должно постоянно работать над систематическим повышением кадрового потенциала, так как развитие персонала, повышение его потенциала будут направлены на рост производительности труда, а соответственно и на увеличение прибыли организации [3, С.118].

Для развития и совершенствования трудового потенциала в организациях применяют следующие методы:

- профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе;
- оценка производственной деятельности персонала;
- система премирования и вознаграждения персонала;
- профессиональная подготовка, обучение и повышение квалификации сотрудников;
- продвижение по карьерной лестнице;
- адаптация персонала;
- управление деловой карьерой и другое.

Одной из главных проблем работы с персоналом в организации при формировании эффективного и слаженного трудового коллектива является управление трудовой адаптацией.

Адаптацию персонала в настоящее время рассматривают, как процесс приспособления трудового коллектива к изменениям условий внешней и внутренней среды организации.

Под адаптацией работника рассматривают приспособление индивидуума, как к рабочему месту, так и трудовому коллективу [21, С. 156].

Лично его и приспособление всего трудового коллектива, к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, в итоге приводит к повышению его эффективности и работоспособности.

Адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения групповых задач.

Под адаптацией принято понимать взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Адаптация молодых специалистов - это социально - психологический процесс включения молодого сотрудника или рабочего в трудовой коллектив. На рисунке 1.1 нами будут представлены основные моменты ее организации.

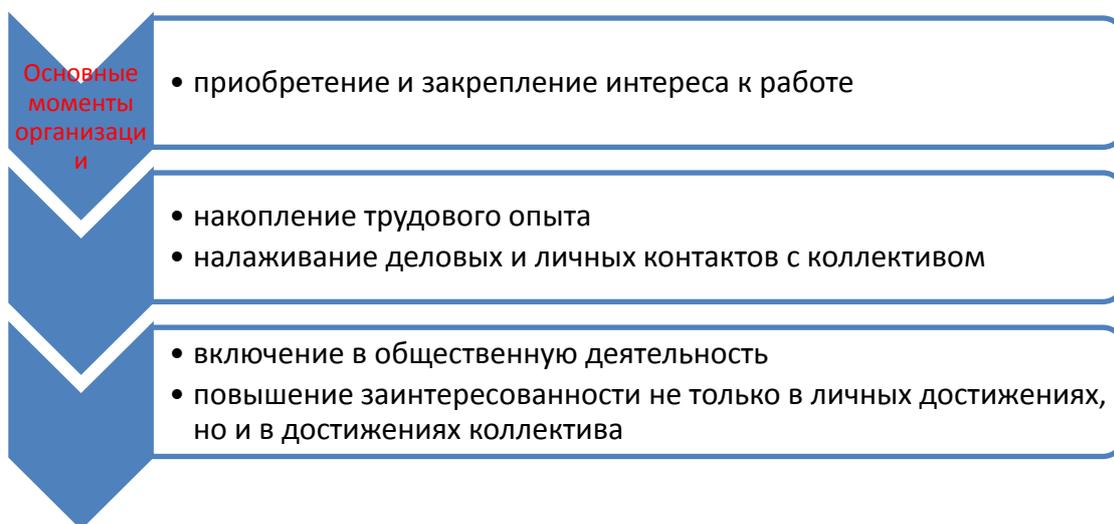


Рис. 1.1. Основные моменты адаптации молодых сотрудников.

Сокращению процесса адаптации способствует прикрепление наставника или руководителя в период испытательного срока.

При успешно проведенном процессе адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность уровень успешности выполнения работы заметно повышается. Вы можете выявить слабые места системы найма путем анализа того, насколько эффективным оказался отбор кандидатов согласно ряду простых критериев. Проводя периодически подобный анализ и обеспечивая обратную связь с вашими работниками, можно получить ясное представление об их возможностях, сильных и слабых сторонах.

Далее перечислим критерии адаптации сотрудников организации, представленных на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Критерии адаптации сотрудников

Ниже мы более подробно рассмотрим виды адаптации персонала и факторы, которые имеют непосредственное влияние на них.

В практической деятельности рассматривают производственную и внепроизводственную адаптации.

Производственная адаптация включает в себя следующие виды:

- профессиональную,
- психофизиологическую,

- социально-психологическую,
- организационно-административную,
- экономическую,
- санитарно-гигиеническую и другие.

К факторам, которые влияют на производственную адаптацию, относятся:

- характер и содержание труда в данной профессии;
- уровень организации и условий труда;
- нормы взаимоотношений в коллективе;
- система организации труда;
- организационная структура управления организацией;
- профессиональная структура и квалификационный уровень трудового коллектива;
- размер оплаты труда;
- состояние дисциплины труда;
- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- правила трудового распорядка в организации.

Что касается внепроизводственной адаптации, то она в себя 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 и выплат;
- принятые формы общения в нерабочее время, в том числе при проведении культурных и спортивных мероприятий.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение озабоченности и чувства 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.

Следует отметить, что в современных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение следующих трех важнейших проблем:

– структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией;

– организация технологии процесса адаптации;

– организация информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сохранении координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

- развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступивших в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Таким образом, 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. В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации.

Данный механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- организации технологии системы адаптации;
- организации информационного обеспечения системы адаптации.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуются проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных предприятий главная программа информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

1.2 Этапы и формы адаптации новых сотрудников

В практической деятельности различают следующие этапы и формы адаптации новых сотрудников, представленные на рисунке 1.3. дипломной работы.

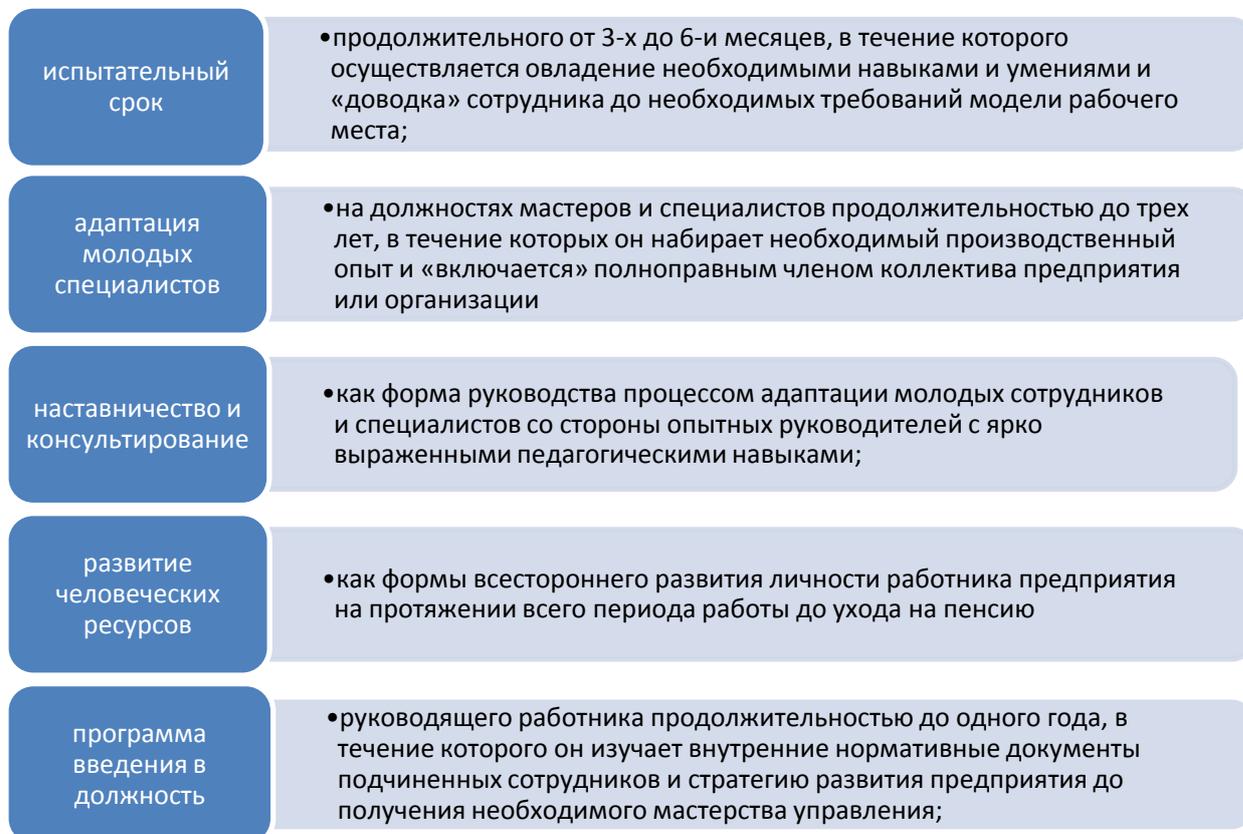


Рис 1.3. Этапы и формы адаптации молодых сотрудников

Ниже, более конкретно рассмотрим каждый этап адаптации.

Под испытательным сроком следует понимать, основной период адаптации нового работника организации. Данный этап включается в контракт при конкретных условиях:

- данный период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость «приглядеться» к новому работнику и скрываемым качествам;
- принятый работник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организован систематический контроль над выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту [21; С. 157].

Если на предприятии установили подходящий испытательный срок (обычно 3 месяца), то по истечении его узнается, достаточно ли хорошо новый работник выполняет работу. Однако оценка должна быть максимально объективной и основываться на наблюдениях и анализе в течение испытательного срока, а также на соответствующих критериях оценки. Результаты зависят и от деятельности работодателя.

Большинство новых сотрудников покидает новую работу впервые 6 месяцев работы. Это происходит по следующим причинам:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- не оправдавшиеся представления о работе предприятия;
- утрата «иллюзий» относительно предприятия;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;

- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда [21, С. 158].

Для того чтобы сотрудники оставались в организации, необходимо максимально сократить срок их адаптации на новом месте. Они должны четко знать, что от них ожидают и что они всегда получают совет и поддержку, а также возможности для обучения. Для этого необходимо найти работника, способного исполнить роль наставника и контролировать процессы освоения рабочего места своим подопечным. Если потерять нового сотрудника на этом этапе, то зря пропадут время и деньги, затраченные на проведение найма и отбора.

За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места:

- соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству);
- реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
- проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях;
- наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями предприятия;
- удовлетворенность сотрудника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;
- культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения) [21, С. 158].

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально - психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка».

Адаптация молодых специалистов. Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций и предприятий являются молодые специалисты с высшим образованием. Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми предприятиями, организациями на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получения рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве – технологической, управленческой, конструкторской и другой [6, С. 45].

В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи предприятия на соответствующие профессии на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации, выявление наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков у выпускников высших учебных заведений по полученной специальности, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов на производстве принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений [21, С. 160].

Работа с молодыми специалистами в организациях строится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием – руководителей стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслями министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Сотрудники отдела кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по получению специальности и утверждением его одним из руководителей организации. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного сотрудника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний

экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки сотрудники отдела кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 50 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках: уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательной работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовым коллективом.

По истечению одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение плана работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами [1, С. 124].

Молодые специалисты хорошо проявляют себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение.

В практической деятельности возможны следующие пути продвижения молодого специалиста:

- сотрудник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности;
- сотрудник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня;
- молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, старший мастер, начальник участка).

На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, являются постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера планируют ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Наставничество – это процесс, в котором один человек (наставник) ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека («новичка» или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного [21, С. 163].

За молодыми людьми должен наблюдать более старший по возрасту сотрудник предприятия, который несет ответственность за то, чтобы их карьера получила хороший старт. В этом случае есть надежда, что молодые люди научатся не бояться поражения, философски оценивать происходящее и чутко относиться к людям и интуитивно понимать их.

Характерные черты наставника, представлены на рисунке 1.4.

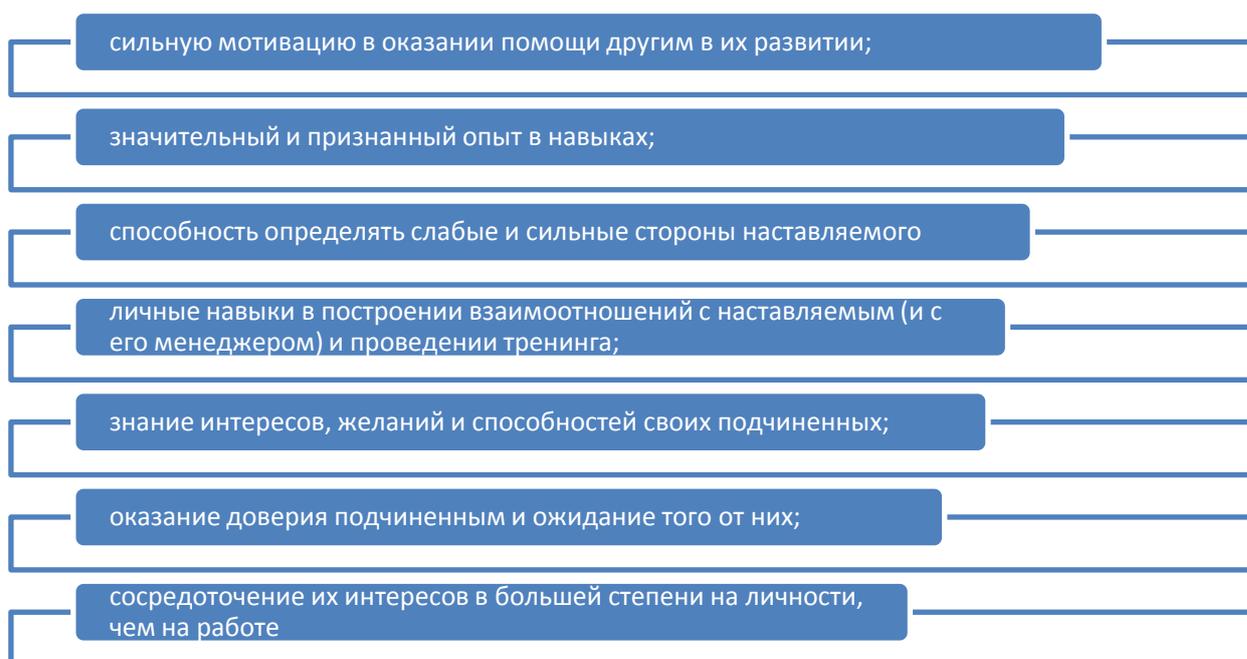


Рис. 1.4. Характерные черты хорошего наставника

Консультирование. Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного сотрудника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях. В условиях предприятия, вероятно, любой предмет беспокойства для подчиненного будет также представлять некоторое беспокойство и для менеджера. Поэтому консультирование по работе обычно носит более директивный характер, чем в других контекстах [21, С. 164].

Программа введения в должность. Если предприятия уже столь велика, чтобы полагаться только на личные контакты, один из способов обеспечить наилучший старт новому члену коллектива состоит в разработке и реализации программы введения в должность. В идеале программа должна контролироваться сотрудником, который непосредственно подчиняется работодателю, хотя в зависимости от размеров предприятия эти функции могут выполняться сотрудниками различного ранга. Главная цель состоит в ознакомлении новых работников; общими правилами работы на предприятии, правилами техники безопасности и охраны здоровья, а также с новыми рабочими условиями. Как минимум, новый сотрудник должен быть ознакомлен с общей деятельностью предприятия; коллективом, особенно с

теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями, например, с правилами техники безопасности и охраны здоровья; оборудованием и общим планом здания; общими сведениями об организации [10, С. 87].

Вам самим понадобится затратить определенное время на отбор и подготовку – формации, предоставляемой новому сотруднику. Стоит учесть, что первые впечатления самые сильные и могут длительное время влиять на мотивацию к работе и отношение к фирме.

Для управления процессом введения в должность целесообразно указать даты свершения каждого пункта программы и регулярно проверять выполнение мероприятий. Это даст Вам представление о том, какая информация уже усвоена новым работником, а какая – нет. Оценка программы введения в должность и испытательного срока может быть сделана с помощью теста.

Выполнение ролей наставника, консультанта и тренинга – основная деятельность менеджера среднего звена в развитии человеческих ресурсов.

По мере того как роли и функции становятся более рассредоточенными по организации, для всех менеджеров необходимо выработать персональную ответственность за «непрерывное развитие человеческих ресурсов». Поэтому движение в направлении политики непрерывного развития человеческих ресурсов на предприятии не должно сопровождаться преувеличенными заявлениями о бесспорном превосходстве конкретных схем в данный момент. Но капиталовложения должны быть сделаны на длительный период.

1.3 Показатели эффективности системы адаптации новых сотрудников

Специалисты по управлению персоналом, консультанты и директора компаний много внимания уделяют оценке эффективности программ обучения, процессов рекрутинга, результатов деятельности работников.

Между тем одной из центральных задач является удержание ресурсов. Важность этой задачи не подвергается сомнению, тем не менее специалисты не предпринимают достаточно усилий по разработке методик оценки программ адаптации персонала. В первую очередь это можно объяснить трудностью выражения качественных параметров через количественные, отсутствием таких показателей в характеристике бизнес-процессов в области управления людьми, а также мнением, что нельзя оценить эффективность социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь [25, С. 69].

Адаптацию персонала можно рассмотреть как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что фирма как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на:

- субъективные,
- объективные.

Объективные результаты системы адаптации будут представлены на рисунке 1.5.



Рис. 1.5. Объективные результаты адаптации

Субъективные результаты можно представить как:

- улучшение организационного и социально-психологического климата в организации;

- формирование лояльности у работника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и организацией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных работников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (материальный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в организации. Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских организаций.

Первый подход. Оценка через удовлетворенность.

В качестве критериев адаптированного человека используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов сотрудника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов [25, С. 77].

Несмотря на то, что удовлетворенность является субъективным показателем, во многих предприятиях в настоящее время «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и

производительности труда все еще является достаточно весомым, если не сказать главным фактором при анализе эффективности деятельности работника. Традиционно рассматривается уровень удовлетворенности сотрудника как мера его адаптированности к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации.

Используя шкалу удовлетворенности теми или иными факторами, количественно можно измерить глубину адаптированности. Сотрудника просят отметить степень удовлетворенности рядом факторов, например: содержание труда, наличие перспектив карьерного роста, занимаемая должность, уровень заработной платы, условия труда, отношения в коллективе и другое.

Работник может выбрать оценку факторов адаптации нескольких вариантов: совершенно удовлетворен +2; удовлетворен +1; затрудняюсь ответить 0; не удовлетворен -1; совершенно не удовлетворен -2.

Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности, рассчитываемый по данной формуле, не позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего процесса (речь идет о психологическом, профессиональном, социальном, психофизиологическом аспектах), а также не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для работника, который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны сотрудника [25, С. 80].

Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности.

Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия

работников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку сотрудником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач предприятия.

Третий подход. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности предприятия в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей.

Можно заметить, что группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворенность. Однако в рамках второго подхода оценка эффективности адаптации носит двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей - субъективные и объективные). В рамках этого наличие объективных показателей позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а

субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен» [25; С. 91].

Таблица 1.1

Показатели эффективности и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область их влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на набор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с организацией
Разделение целей организации	Присоединение нового сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность трудовым коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в трудовом коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация к труду, благоприятный социально-психологический климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции и регламентов	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать и избежать их повторения в будущем, тем самым достигается экономия временных, материальных и финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных и финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата

Удовлетворенность организацией в целом	Лояльность, а также карьерный рост
Удовлетворенность организационной культурой	Лояльность, комфортное психологическое состояние сотрудников
Разделение целей и видения организации	Присоединение к организации, полное включение в процесс работы, соединение личных и организационных целей
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на материальное вознаграждение
Наличие системы мотивации	Лояльность, стимуляция в профессиональном плане
Удовлетворенность системой вознаграждения	Мотивация, результативность, стимуляция к профессиональному развитию и карьерному росту
Удовлетворенность организацией рабочего времени в организации и труда в целом	Лояльность, планирование рабочего времени, распределение производственных сил.

Интегральный подход свидетельствует о так называемом прозрачном механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности. Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Рассматривая варианты распределения функциональных обязанностей между работниками, вовлеченными в процесс разработки системы оценки адаптации, можно выделить *две наиболее распространенные практики*: концентрация функциональных обязанностей и распределение функций.

При *концентрации функций* по реализации программ адаптации и оценке ее эффективности, как правило, сосредоточены в руках одного работника - наставника, специалиста отдела персонала или же любого работника организации, ответственного за адаптацию. При этом возможен вариант разделения функций между несколькими сотрудниками, каждый из которых является ответственным за реализацию и оценку отдельного аспекта адаптации. Концентрация применима в тех случаях, когда есть возможность выделить конкретного человека или группу специалистов, которая будет реализовывать все аспекты процесса адаптации. При концентрации легче контролировать реализацию адаптации, так как ею занимается один человек,

а также легче координировать оценку различных аспектов адаптации и быстрее диагностировать возникающие проблемы в процессе адаптации. К недостаткам концентрации можно отнести тот факт, что при редком наборе новых сотрудников человек, ответственный за адаптацию, выполняет функции только при необходимости, отвлекаясь от непосредственных обязанностей (реализация всех аспектов требует больше времени, чем реализация одного или нескольких аспектов).

Соответственно *распределение* целесообразно, когда размер организации довольно мал; трудно выделить одного человека, ответственного за реализацию программ адаптации. К преимуществам распределения как формы адаптации стоит отнести:

- возможность выделить человека, который наилучшим образом будет реализовывать тот или иной аспект (человек является «душой» коллектива, с его помощью социально-психологическая адаптация нового сотрудника к этому коллективу будет проходить эффективнее);

- способность каждого участника процесса адаптации сконцентрироваться на конкретных функциях, а также тесное взаимодействие группы сотрудников (коллег). Недостатком является то, что сложно сконцентрировать реализацию всей модели адаптации персонала, что может повлиять на координацию и привести к размытости выполняемых функций, а также трудности контроля реализации адаптации и оценки ее эффективности [25, С. 99].

В современных российских организациях существуют все перечисленные формы адаптации новых сотрудников. Выбор зависит, прежде всего, от условий, определяющих эффективность реализации той или иной модели адаптации персонала.

Приведенный пример показывает необходимость учета организационных особенностей, которые лежат в основе эффективного управления процессом адаптации, что, в свою очередь, и определяет выбор

того или иного подхода к оценке эффективности адаптационных программ, а также успешность его реализации с точки зрения организационных целей.

Подводя итог анализа практики оценки эффективности процессов адаптации в российских компаниях, можно сделать несколько выводов. Не во всех российских компаниях комплексно реализуются программы оценки процесса адаптации новых сотрудников. Наличие структурированных и полноценных оценочных адаптационных программ характерно в большей степени для иностранных компаний, работающих на российском рынке, а также компаний среднего и крупного бизнеса. Важно, что недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удовлетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала. Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияния на общеорганизационную эффективность может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

Вывод по 1 главе: современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе

как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабильность трудового коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его частицей.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас отраслевой уровень ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА

2.1. Организационно-экономическая характеристика администрации

Муниципальное образование «Корочанский район» в соответствии с законом Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» обладает статусом муниципального района.

Полное наименование муниципального образования – муниципальный район «Корочанский район». Допускается также сокращенное наименование – Корочанский район.

Административным центром муниципального района «Корочанский район» является город Короча.

Администрация муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, расположена по адресу: 309210 Белгородская область Корочанский район г. Короча, пл. Васильева, 28.

Главой администрации Корочанского района с 2016 года является Нестеров Николай Васильевич.

С 1 января 2006 года муниципальное образование «Корочанский район» наделено статусом муниципального района и включает в себя 23 муниципальных образования – городское поселение «Город Короча» и 22 сельских поселения (Алексеевское, Анновское, Афанасовское, Бехтеевское, Большехаланское, Бубновское, Жигайловское, Заяченское, Коротковское, Кощеевское, Ломовское, Мелиховское, Новослободское, Плосковское, Платавское, Погореловское, Поповское, Проходенское, Соколовское, Шеинское, Шляховское, Яблоновское), на территории которых располагается

город Короча и 127 сельских населенных пунктов: 56 сел, 67 хуторов, 3 поселка и 1 деревня.

Структуру органов местного самоуправления муниципального района составляют Муниципальный совет Корочанского района, глава администрации Корочанского района и администрация Корочанского района, контрольно - ревизионная комиссия Корочанского района. В муниципальном районе также формируется избирательная комиссия Корочанского района.

Смысл и содержание деятельности органов местного самоуправления определяют права и свободы граждан, постоянно или преимущественно проживающих на территории муниципального района.

Органы местного самоуправления и должностные лица местного самоуправления обязаны содействовать населению в непосредственном осуществлении местного самоуправления и участия в осуществлении местного самоуправления.

Обеспечение исполнения полномочий органов местного самоуправления осуществляют муниципальные служащие муниципального района. Правовое положение муниципального служащего определяется в соответствии с федеральным законом, законом Белгородской области и Уставом. Муниципальный район «Корочанский район» выполняет ряд функций, которые регламентированы ее уставом (Приложение 1).

Далее рассмотрим организационную структуру управления администрации муниципального района «Корочанский район», ее можно определить как линейно-функциональную, так как общее распорядительство ресурсами и целенаправленность входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Права и ответственность более углубленно разделяются между разными органами.

Основой данной структуры являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их

специализированные функциональные подразделения. При такой структуре управления каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке хозяйственного процесса.

Данный тип структуры достаточно эффективен для администрации, поскольку способствует следующему:

- в условиях стабильной внешней среды обеспечивает выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов;
- содействует эффективному выполнению прописанных функций;
- обеспечивает экономию на управленческих расходах;
- предусматривает специализацию функций и компетентность;
- обеспечивает быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, нормы управляемости не превышены;
- полномочия и ответственность сотрудников строго определены.

К минусам данной структуры можно отнести её масштабность, а, следовательно, замедление прохождения информации от одного уровня управления к другому.

Проанализируем организационную структуру администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области по основным структурным подразделениям.

Глава Корочанского района осуществляет общее руководство всей деятельностью администрации, определяет общие направления развития района. Координирует и контролирует работу заместителей главы администрации района, руководителей комитетов администрации района по соответствующим направлениям.

Первый заместитель главы администрации района – начальник управления сельского хозяйства и природопользования координирует и контролирует работу: отдела биологизации земледелия и развития АПК, отдела природопользования и охраны окружающей среды, отдела прогнозирования и государственной поддержки АПК.

Заместитель главы администрации района – руководитель аппарата администрации района координирует и контролирует работу: отдела муниципальной службы и кадров; отдела по организационно-контрольной работе, отдела делопроизводства и документооборота и архивного отдела.

Заместителю главы администрации района по строительству, транспорту, связи и ЖКХ подчинены: управление по строительству, транспорту, связи и ЖКХ; отдел ЖКХ, отдел координации строительства, транспорта и связи и отдел архитектуры.

Заместитель главы администрации района по социальной политике координирует и контролирует работу: помощника заместителя главы по социальной политике, управление образования, управления социальной защиты населения, управления культуры и молодежной политики, отдела комиссии по делам несовершеннолетних и отдела ЗАГС.

В ведении заместителя главы администрации района – председателя комитета финансов и бюджетной политики находятся: отдел доходов, отдел по бюджету, отдел учета и отчетности – бухгалтерия, казначейский отдел, контрольно-ревизионный отдел.

Заместитель главы администрации района – Секретарь совета безопасности координирует и контролирует работу: отдела ГО и ЧС и административной комиссии.

В структуру комитета муниципальной собственности и земельных отношений входят: отдел муниципального заказа, отдел правовой работы с недвижимостью и отдел кадастровой работы и учета недвижимости.

В подчинении председателя комитета экономического развития находятся отдел экономического развития, поддержки малого предпринимательства и ЗПП, отдел по труду, отдел координации проектной деятельности (Приложение 2).

Муниципальное образование вправе решать иные вопросы, не отнесенные к компетенции органов местного самоуправления других муниципальных образований, органов государственной власти и не

исключенные из числа вопросов местного значения федеральными законами и законами Белгородской области, только при наличии собственных материальных ресурсов и финансовых средств (за исключением субвенций и дотаций, предоставляемых из федерального бюджета и бюджета Белгородской области).

Численность муниципальных служащих Корочанского района на 1 января 2017 года составила 171 человек. Численность по структурам управления представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1

Численность персонала в структурных подразделениях Администрации
Корочанского района

Наименование	Количество человек
Аппарат управления администрации	6
Мобилизационный отдел	2
Комитет муниципальной собственности и земельных отношений	10
Комитет экономического развития	10
Управление по строительству, транспорту, связи и ЖКХ	7
Управление сельского хозяйства и природопользования	11
Юридический отдел	3
Отдел муниципальной службы и кадров	4
Отдел безопасности, ГО и ЧС	4
Административная комиссия	1
Отдел по организационно-контрольной работе	4
Отдел делопроизводства и документооборота	3
Архивный отдел	2
Отдел комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав	2
Отдел ЗАГС	3
Комитет финансов и бюджетной политики	15
Управление соц. защиты населения	16
Управление образования	6
Отдел охраны культурного наследия, организационной и аналитической работы	4
Управление образования	21
Управление культуры	7
Управление соц. защиты населения	4
Администрация района	8
Комитет финансов и бюджетной политики	5

Управление культуры и молодежной политики	1
Управление социальной защиты населения	10
ИТОГО:	171

Из данной таблицы 2.1 видно, что в мобилизационном отделе работают 2 штатные единицы. В комитете муниципальной собственности и земельных отношений в отделе муниципального заказа 3 человека, в отделе имущественных и земляных отношений 5. Комитет экономического развития составляет отдел экономического развития, поддержки малого предпринимательства и защиты прав потребителей, в котором работают 4 человека, в отделе координации проектной деятельности и отделе по труду работают по 2 человека. В Управлении по строительству, транспорту, связи и ЖКХ, в отделе координации строительства, транспорта и связи работают 4 штатных единицы, а в отделе жилищно – коммунального хозяйства 3. Управление сельского хозяйства и природопользования занимает 13 отделов: отдел архитектуры администрации района, в котором работают 2 человека, отдел биологизации земледелия, развития АПК и сельских территорий и отдел прогнозирования и государственной поддержки АПК занимает по 4 штатных единицы. В отделе природопользования и охраны окружающей среды, в юридический отдел, отделе делопроизводства и документооборота и в отделе ЗАГС работают по 3 человека. В отделе муниципальной службы и кадров, отделе безопасности, ГО и ЧС и в отделе по организационно-контрольной работе работают по 4 человека. В административной комиссии работает 1 человек, а в архивном отделе и в отделе комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав 2. В комитете финансов и бюджетной политики 3 отдела. В отделе доходов и в отделе по бюджету работают 4 человека, когда казначейский отдел занимает 5 штатных единиц. В управлении соц. защиты населения в отделе опеки и попечительства несовершеннолетних лиц, защите семьи, материнства и детства и в отделе по работе с инвалидами, ветеранами и пожилыми гражданами, опеке и

попечительству в отношении совершеннолетних лиц работают по 3 человека. В отделе по выплате пособий и компенсаций работают 5 человек, а в отделе субсидий и компенсаций на оплату жилищно-коммунальных услуг 2. 16 человек работают в управлении. В управлении образования Отдел общего, дошкольного и дополнительного образования занимает 4 человека и 6 с управлением. Отдел охраны культурного наследия, организационной и аналитической работы занимает 2 человека и 4 с управлением. Так же в управлении образованием бухгалтерия занимает 21 штатную единицу, а в управлении культуры 7. В бухгалтерии управления соц. защиты населения работают 4 человека, а в бухгалтерии административного района 3. Всего по аппарату администрации района работают 8 человек. В комитете финансов и бюджетной политики работают 5 человек, в управлении культуры и молодежной пиитики 1, а в социальной защите населения с 3мя отделами работают 10 человек.

Одной из основных составляющих развития Корочанского района является обеспеченность финансами, для этого ежегодно формируется его бюджет. Формирование бюджета проводится в соответствии с Положением о бюджетном процессе муниципального района и Бюджетным кодексом РФ.

Бюджет муниципального района утверждается Собранием депутатов района. Его формирование, утверждение и контроль осуществляется исходя из налоговых доходов муниципального района, определённых законодательством РФ и представленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Бюджет администрации муниципального района «Корочанский район»
за 2014-2016 гг.

Бюджет Администрации Корочанского района	2014 г. Тыс. руб.	2015 г. Тыс.руб.	2016 г. Тыс. руб.	Относительное отклонение 2016 г. к 2014 г., в %
	73 579 867,12	101 139 918,12	121 458 279,98	165,1%

Из данных таблицы 2.1 можно отметить, что на протяжении 2014-2016 гг. наблюдается тенденция роста бюджета муниципального района, которая

связана с увеличением дотаций на поощрение достижений наилучших показателей деятельности муниципальных служащих района, а также ростом налоговых платежей со стороны населения района.

Каждое муниципальное образование имеет свой Устав, который регламентирует его деятельность и самостоятельно несет ответственность за свое комплексное социально-экономическое состояние, имидж и перспективное развитие. Администрация Корочанского района является бюджетным муниципальным учреждением. Она финансируется из бюджета муниципального образования и из средств из других уровней бюджета. Основные показатели бюджета представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Основные статьи бюджета Администрации Корочанского района за 2014-2016гг.

Показатели (тыс.руб.)	2014г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016\2014 в тыс. руб.	Относитель ное отклонение, 2016/2014 в %
Доходы (в тыс. руб.)					
Доходы, всего:	126 920 542,12	163 924 351,12	220 608 729,98	93 688 187, 86	173,8%
Налоговые доходы	55 620 330,12	82 824 251, 12	97 455 1 80, 58	41 834 850,46	175,2%
Доходы от собственности	9 160 742,0	9 204 28 0,0	10 762 1 59,0	1 601 417,0	117,5%
Доходы от оказания платных услуг	3 128 36 5,0	2 870 22 0,0	4 980 44 0,0	1 852 080,0	159,2%
Поступления от бюджетной системы Российской Федерации	53 340 6 70,0	62 785 1 65,0	99 150 4 50,0	45 809 780,0	185,9%
Прочие доходы	5 670 43 5,0	6 240 43 5,0	8 260 50 0,40	2 590 065,4	145,7%
Расходы (в тыс. руб.)					
Общие	478 188 480,00	183 782 321,09	297 960 229,48	-180 228 250, 52	62, 3%
Фонд оплаты труда	54 861 148,89	57 453 561,83	57 461 787,25	2 600 638, 36	104,7%

Услуги связи	1 659 029,21	1 448 099,82	1 334 281,73	-324 747,48	80,4%
Коммунальные услуги	842 393,06	1 100 229,14	1 039 361,42	196 968,36	123,3%
Работы и услуги по содержанию имущества	46 165 433,74	36 164 432,74	54 247 452,67	8 082 018, 93	117,5%
Прочие работы, услуги	16 453 738,36	15 452 734,32	11 532 954,07	-4 920 784, 29	70,0%
Социальное обеспечение	15 595 771,00	9 912 412,00	5 352 926,05	-10 242 844, 95	34,3%
Прочие работы	2 870 452,27	1 197 134,04	1 391 399,15	-1 479 053, 12	48,4%

Из таблицы 2.3. видно, что доходная часть в 2015 году больше, чем в 2016. Прирост доходов составляет 173,8%. Расходная часть бюджета наоборот увеличилась. Прирост составил 37,7%.

Фонд оплаты труда за исследуемый период проявляет тенденцию постепенного роста. Однако в 2016 году не на много увеличился по сравнению с 2015 годом. Прирост ФОТ составляет 4,7%. За 2015 и 2016 года почти не изменились расходы на коммунальные услуги. В 2016 году они уменьшились на 9%.

По остальным статьям расходов наблюдается жесткая экономия денежных средств. Это связано с общим экономическим положением в стране. Наблюдается тенденция к минимизации расходов. Так, расходы на услуги связи снизились на 19,6%, на социальное обеспечение расходы урезаны на 65,8%. Положительным моментом является то, что политика минимизации затрат в Администрации Корочанского района направлена на сохранение фонда оплаты труда, а сокращение бюджета происходит по другим статьям расходов.

Согласно отчетам об исполнении бюджета, выделяемые субсидированные финансовые средства полностью покрывают расходы учреждения.

Показателями, характеризующими финансовое состояние муниципального бюджетного учреждения, являются:

1. Коэффициент оборачиваемости поступивших средств. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$K_1 = \Phi / Б, \quad (1)$$

где Φ – сумма поступивших средств из всех источников за год;

$Б$ – валюта баланса на конец года.

Ниже нами будет рассчитан коэффициент оборачиваемости поступивших средств за 2014-2016 годы в администрацию Корочанского района.

$$1) K_0 (2014) = 126\,719\,536,12 / 99\,633\,125,78 = 1,3$$

$$2) K_0 (2015) = 355\,924\,347,12 / 425\,641\,207,38 = 0,8$$

$$3) K_0 (2016) = 213\,608\,726,91 / 390\,355\,053,91 = 0,5$$

Согласно балансу расчетов по долговым обязательствам с кредиторами администрация Корочанского района не имеет кредиторской задолженности. Поэтому значение $K_{кр} = 0$.

2. Коэффициент финансовой зависимости

$$K_{фз} = \text{Обязательства} / \text{Активы} \quad (2)$$

$K_{фз} = 0$, так как в учреждении произведены все расчеты по обязательствам.

Пассив баланса равен 0.

Коэффициенты оборачиваемости показывают эффективность использования администрации своего капитала и средств. Данные коэффициенты показывают скорость оборота капитала и преобразование его в денежные средства. Коэффициенты оборачиваемости напрямую определяют степень платежеспособности предприятия (способности расплачиваться по своим обязательствам), финансовой устойчивости и финансового риска.

Администрация Корочанского района не ведет коммерческой деятельности в силу своей специфики. Основным источником финансирования муниципальный бюджет. Согласно «Отчетам об исполнении бюджета», расходы учреждения полностью покрываются субсидированными средствами. Таким образом, можно сделать вывод об устойчивом финансовом положении с тенденцией к положительному росту фонда оплаты труда.

2.2 Анализ системы управления персоналом в администрации Корочанского района

В администрации Корочанского района функции управления персоналом возложены на отдел муниципальной службы и кадрам, его начальник назначается на должность и подчиняется непосредственно главе администрации и входит в состав аппарата управления. Все сотрудники отдела муниципальной службы и кадров являются муниципальными служащими и выполняет все функции менеджеров по персоналу в исследуемом учреждении. Структура отдела будет представлена на рисунке 2.1.

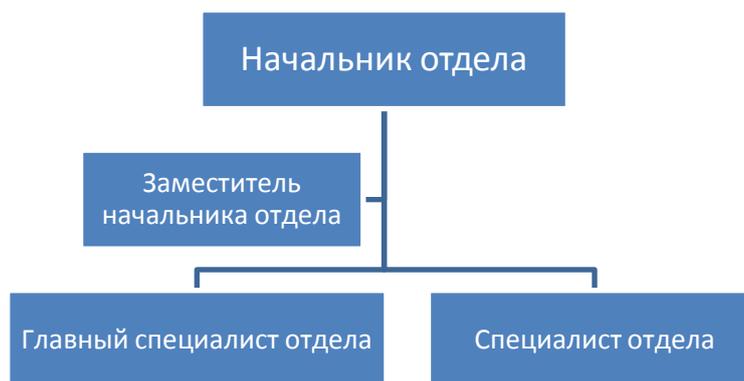


Рис 2.1. Организационная структура отдела муниципальной службы и кадров администрации Корочанского района

Отдел муниципальной службы и кадров администрации района является структурным подразделением администрации Корочанского района.

Отдел взаимодействует со всеми структурными подразделениями администрации района, организациями и учреждениями, предусмотренными в схеме управления Корочанским районом.

Все служащие отдела в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Федеральными законами РФ, Указами и распоряжениями Президента РФ, Постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, Уставом Белгородской области и другими нормативно-правовыми актами.

Основными задачами Отдела муниципальной службы и кадров администрации Корочанского района являются:

- обеспечение единого порядка документационного оформления назначения и освобождения от должности лиц, замещающих должности муниципальной службы и должности обслуживающего и вспомогательного персонала;
- ведение учёта муниципальных служащих, назначаемых на должность и освобождаемых от должности главой администрации района, а также учёта работников администрации района;
- подготовка документов, необходимых для присвоения классов чинів муниципальным служащим администрации района и структурных подразделений;
- ведение личных дел, карточек форм Т-2, внесение необходимых записей в трудовые книжки муниципальных служащих, обслуживающего и вспомогательного персонала администрации района;
- подготовка Положений по оплате труда муниципальных служащих района, обслуживающего и вспомогательного персонала администрации района, о порядке и условиях премирования муниципальных служащих, обслуживающего и вспомогательного персонала администрации района;
- оказание консультационной помощи отделам, управлениям администрации района, администрациям городских и сельских поселений по

вопросам организации муниципальной службы, ведения кадрового делопроизводства;

- разработка и составление сводного графика отпусков, оформление листков нетрудоспособности;
- организация работы по формированию и работе с кадровым резервом управленческих кадров района.

Ниже нами будут рассмотрены основные функции Отдела муниципальной службы и кадров являются:

- обеспечение деятельности главы администрации района по реализации основных направлений кадровой политики в органах исполнительной власти района;
- обеспечение документационного оформления на должности муниципальной службы района, обслуживающего и вспомогательного персонала в соответствии с законодательством о муниципальной службе;
- обеспечение единой организационной политики по совершенствованию структуры и оптимальной численности работников органов местного самоуправления района;
- организация на муниципальной службе приоритетных направлений, форм и методов работы с персоналом, отбора кадров, разработки муниципальных программ развития муниципальной службы, порядка прохождения муниципальной службы;
- определение видов поощрения муниципальных служащих и порядка их применения;
- участие в создании высокопрофессионального кадрового потенциала органов исполнительной власти на территории района;
- установление порядка проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы, включения в кадровый резерв;

- организация, контроль и анализ выполнения постановлений, распоряжений, поручений Губернатора Белгородской области и главы администрации Корочанского района.

Отдел муниципальной службы и кадров в пределах своей компетенции имеет право:

- запрашивать и получать в установленном порядке необходимые сведения и материалы от структурных подразделений администрации района, организаций, предприятий и учреждений любой формы собственности, расположенных на территории района;

- вносить предложения по совершенствованию методов муниципального управления;

- требовать от самостоятельных подразделений администрации района соблюдения в соответствии с действующим законодательством о муниципальной службе установленного порядка и правил оформления документов по кадрам;

- осуществлять взаимодействие по вопросам муниципальной службы со структурными подразделениями;

- давать разъяснения по вопросам применения трудового законодательства и законодательства о муниципальной службе;

- неукоснительно соблюдать требования законодательных и иных нормативных актов о своей работе, своевременно выполнять поручения главы администрации района, его заместителей, нести персональную ответственность за их реализацией;

- запрашивать информации от структурных подразделений администрации района о выполнении нормативных актов и поручений главы администрации района;

- постоянно повышать свой профессиональный уровень, проявлять инициативу и творческий подход при осуществлении служебных обязанностей.

Укомплектованность персонала в администрации Корочанского района представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Укомплектованность персоналом Администрации Корочанского района за 2014-2016 гг.

Категории персонала	Численность						Откл. По уд. весу, % 2015-2014	Откл. По уд. весу, %, 2016-2014
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел.	Уд. вес, %		
Персонал, всего в том числе:	201	100	180	100	171	100	-10,5	14,9
Муниципальные служащие:								
1. Руководители	34	17	30	16,7	28	16,4	-11,8	-17,6
2. Специалисты	103	51,2	99	55	96	56,1	-3,9	-6,8
Обслуживающий персонал								
Специалисты	39	19,4	31	17,2	31	18,1	-20,5	-20,5
Вспомогательный персонал								
Рабочие	25	12,4	20	11,1	16	9,4	-20	-36

Проанализировав таблицу 2.4, следует отметить, что численность персонала в 2014 году составляла 201 человек. В 2015 году численность персонала уменьшилась на 21 человека и составила 180 человек. В 2016 году численность персонала уменьшилась еще на 9 человек и составила 171 человек.

Из приведенной таблицы видно, что в 2016 году основную часть персонала составляют специалисты, занимающие должности муниципальных служащих. В целом специалисты составляют 74,2%, из них, являющиеся муниципальными служащими – 56,1%. Руководители составляют 16,4%. К категории рабочих относятся 9,4% от общего числа персонала.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Возрастная характеристика персонала администрации за 2014-2016 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Численность					
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел.	Уд. вес, %
20 – 30	34	16,9	27	15	25	14,6
30 – 40	88	43,8	72	40	71	41,5
40 – 50	66	32,8	71	39,4	66	38,6
50 – 60	10	5	8	4,5	8	4,7
Свыше 60	3	1,5	2	1,1	1	0,6
Итого:	201	100	180	100	171	100

Из таблицы 2.5 видно, что основную часть персонала в администрации Корочанского района составляют работники возрастной категории 30-40 лет. В 2016 году они составляли 41,5% от общего количества персонала. Затем идут работники возрастной категории 40-50 лет. И составляют 38,6%. Далее идет персонал в возрасте 20-30 лет – 14,6%. И наименьший процент составляют работники в возрасте свыше 60 лет – 0,6%.

Далее рассмотрим распределение по половой принадлежности персонала администрации Корочанского района, представленное нами в таблице 2.6. дипломной работы.

Таблица 2.6

Половое распределение персонала администрации Корочанского района

Годы	Общая численность муниципальных служащих				
	Всего (кол-во чел.)	в том числе			
		Мужчин		Женщин	
		кол-во	% от общего кол-ва	кол-во	% от общего кол-ва
2014	201	78	38,8	123	61,2
2015	180	81	45	99	55
2016	171	84	49,1	97	50,9

Из приведенных данных в таблице 2.6, стоит отметить, что в администрации Корочанского района в структуре по половому показателю

преобладают женщины, доля их в 2016 году составила 50,9% по выборке, соответственно доля мужчин составила 49,1%.

Далее нами будет рассмотрено распределение персонала по уровню их образования, данная информация приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Уровень образования персонала в администрации Корочанского района за 2014-2016 гг.

Группы сотрудников образования, лет	Численность сотрудников					
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел.	Уд. вес, %
среднее	2	1	1	0,5	1	0,5
среднее специальное	7	3,5	7	4	5	3
незаконченное высшее	3	1,5	6	3,3	3	1,8
высшее	189	94	166	92,2	162	94,7
Итого	201	100%	180	100%	171	100%

Стоит отметить, что уровень персонала по образованию находится на высоком уровне. Все специалисты, занимающие должности муниципальных служащих, и работники других должностей, относящиеся к категории специалистов, имеют высшее образование. Доля работников с высшим образованием в 2016 году составляет 94,7%. Работники, имеющие среднее профессиональное образование, составляют 3%, незаконченное высшее 1,8% соответственно. Доля работников со средним образованием в 2016 году в Администрации Корочанского района составляет 0,5%.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу. Данные по этому показателю приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала администрации Корочанского района по стажу работы

Группы сотрудников по	Численность сотрудников
-----------------------	-------------------------

стажу, лет	2014 г., чел.	Уд. вес, ,9%	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел	Уд. вес, %
До 1	4	2	3	1,7	1	0,5
От 1 до 3	17	8,5	14	7,8	9	5,3
От 3 до 5	17	8,5	16	8,9	14	8,2
От 5 до 10	68	33	65	36,1	65	38
Свыше 10	97	48	82	45,5	85	49
Итого	201	100%	180	100%	171	100%

Проанализировав таблицу 2.8, можно сделать следующие выводы:

- на протяжении исследуемого периода в Администрации Корочанского района преобладают сотрудники с трудовым стажем свыше 10 лет;
- затем идут сотрудники с трудовым стажем от 5 до 10 лет;
- на третьем месте идут сотрудники со стажем от 3 до 5 лет;
- сотрудники со стажем от 1 до 3 лет расположились на 4 месте;
- практически отсутствуют сотрудники со стажем работы до 1 года. Доля их за исследуемый период не превышает 2%.

Ниже рассмотрим основные показатели кадровых процессов в администрации Корочанского района.

Расчёт основных кадровых процессов администрации Корочанского района представлен ниже:

1. Коэффициент оборота по приёму (формула 3):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочную численность персонала}}; \quad (3)$$

$$K_{\text{пр}} (2014) = 7/199 * 100\% = 3,5$$

$$K_{\text{пр}} (2015) = 14/169 * 100\% = 8,3$$

$$K_{\text{пр}} (2016) = 10/167 * 100\% = 5,9$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (формула 4):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (4)$$

$$K_B (2014)=5/199*100\%= 2,5$$

$$K_B (2015)=21/169*100\%= 12,4$$

$$K_B (2016)=9/117*100\%= 5,4$$

3. Коэффициент постоянства состава персонала (формула 5):

$$K_{ст} = \frac{\text{среднеспис. чис. - ть работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (5)$$

$$K_{ст} (2014)=165/199*100\%= 82,9$$

$$K_{ст} (2015)=147/169*100\%= 87,6$$

$$K_{ст} (2016)=135/167*100\%= 80,8$$

4. Коэффициент текучести кадров (формула)б:

$$K_{тк} = \frac{\text{Кол - во увол - ся работников(собст.желание/нарушение тр.дисциплины)}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (6)$$

$$K_B (2014)=5/199*100\%= 2,5$$

$$K_B (2015)=21/169*100\%= 12,4$$

$$K_B (2016)=9/167*100\%= 5,4$$

5. Коэффициент абсентеизма (формула 7):

$$K_{абс} = \frac{\text{Количество дней неявки}}{\text{Общее число рабочих дней}} ; \quad (7)$$

$$K_{абс} (2014)=36/247*100\%=14,6$$

$$K_{абс} (2015)=41/247*100\%=16,6$$

$$K_{абс} (2016)=44/247*100\%=17,8$$

Произведя все необходимые, расчёты мы видим, что к 2016 году коэффициент оборота по приёму увеличился на 1,2%, коэффициент постоянства кадрового состава администрации снизился на 2,1%, а коэффициент текучести кадров увеличился по сравнению с 2014 годом на 2,9%.

Проанализируем основные показатели трудовых ресурсов администрации Корочанского района, представленные нами в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Основные показатели трудовых ресурсов администрации Корочанского района

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Уд. вес 2016 г. к 2014 г., %
Среднесписочная численность персонала	199	169	167	83,9
Принятие всего (человек)	7	14	10	142,8
Выбыло всего (человек)	5	21	9	180,0
В т.ч:	1	5	3	300,0
- по сокращению штатов				
- по собственному желанию	4	16	6	150,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность персонала на конец года	201	180	171	85,1
Количество рабочих дней	247	247	247	0
Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	36	41	44	122,2
Коэффициент оборота по приёму ($K_{пр}$)	3,5	8,3	5,9	168,6
Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$)	2,5	12,4	5,4	216,0
Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$)	82,9	87,6	80,8	97,5
Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$)	2,5	12,4	5,4	216,0
Коэффициент absenteeизма ($K_{абс}$)	14,6	16,6	17,8	121,0

На основании представленной информации можно сделать следующие выводы. Основная тенденция заключается в том, что персонал администрации Корочанского района ежегодно уменьшается, в основном сотрудники увольнялись по собственному желанию, а некоторые в период испытательного срока. Коэффициент стабильности кадров с 2016 году уменьшился на 8,1% по сравнению с 2015 годом. Это означает, что персонал недоволен определенными аспектами своей трудовой деятельности, и данную проблему надо необходимо решать.

2.3. Исследование системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района

В практической деятельности под трудовой адаптацией персонала принято рассматривать взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него условиях труда [23, с.67].

На сегодняшний день в администрации Корочанского района разработано положение «Об адаптации персонала» и функционирует институт «Наставничества». Ответственными лицами за данные направления деятельности в основном являются служащие отдела муниципальной службы и кадров и руководители структурных подразделений администрации.

Положение «Об адаптации персонала» устанавливает порядок процесса адаптации новых сотрудников администрации. Следует отметить, что вся система адаптации направлена на создание необходимых условий для вхождения нового сотрудника в организацию и наиболее быстрого достижения им наилучших результатов работы. А также определение области ответственности структурных подразделений и должностных лиц в процессе адаптации новых сотрудников.

Система адаптации в администрации совпадает с испытательным сроком сотрудников и составляет три месяца, если он устанавливается служащему при приеме на работу.

Что касается положения «О наставничестве», то оно отсутствует, хотя данная технология адаптации персонала является ведущей и практически всегда применяется в администрации Корочанского района.

Под наставничеством следует понимать форму обучения вновь принятых работников, которая представляет собой процесс консультирования и оценки нового работника более опытным сотрудником. Наставник должен курировать профессиональное развитие нового работника, консультировать его по вопросам, связанным с его функциональными обязанностями и корпоративной культурой администрации, предупреждать конфликты и стрессы, а также способствовать установлению межличностных коммуникаций.

Следовательно, главной целью наставничества является достижение необходимой эффективности новых сотрудников администрации в максимально короткие сроки посредством оптимизации процесса их адаптации и организации процесса обучения на рабочем месте, которая не

закреплена документально. Стоит отметить, что наряду с нематериальным поощрением наставников отсутствует их материальное вознаграждение, что, в свою очередь, снижает уровень их заинтересованности и мотивации, в более качественной подготовке новых специалистов.

Далее рассмотрим систему адаптации новых сотрудников администрации Корочанского района, которая включает в себя три этапа:

- организацию введения нового сотрудника в трудовой коллектив, то есть социально-психологическую адаптацию;
- планирование и прохождение самой адаптации, то есть профессиональную адаптацию;
- оценку прохождения самой адаптации, то есть подведение ее итогов и проведение экзамена.

Как раз в положении «Об адаптации персонала» администрации Корочанского района и отражены все три составляющие.

В разделе организации введения нового сотрудника в трудовой коллектив описывается сам процесс ознакомления новичка с требованиями администрации, правилами и нормами поведения на рабочем месте.

Список документов, с которым служащие отдела муниципальной службы и кадров обязаны ознакомить нового сотрудника, представлен ниже:

1. Устав администрации Корочанского района;
2. должностной регламент;
3. трудовой договор;
4. инструкция по противопожарной безопасности;
5. Правила внутреннего трудового распорядка;
6. Положение «Об адаптации персонала»;
7. Положение «Об оплате труда» и другие.

На данном этапе профессиональной адаптации у каждого нового сотрудника есть наставник, который курирует нового специалиста на протяжении всего адаптационного периода и несет ответственность за выполнение новым сотрудником закрепленных за ним трудовых функций и

обязанностей. Наставником может быть назначен его непосредственный руководитель или один из опытных сотрудников конкретного структурного подразделения.

Следует отметить, что отдел муниципальной службы и кадров конкретно не предусмотрено составление определенного, намеченного для нового сотрудника «Плана работы на испытательный срок». А при отсутствии данного плана при последующей оценке знаний и умений сотрудника после прохождения им испытательного срока могут возникнуть проблемы.

Профессиональная адаптация сотрудника заключается в активном освоении им профессии, ее тонкостей, необходимых знаний и навыков, приемов работы, а также способов принятия решения.

По истечении срока адаптационного периода наставник должен представить в отдел муниципальной службы и кадров «Отзыв» о работе сотрудника для рассмотрения вопроса о проведении его аттестации. Как правило, проведение аттестации сотрудников независимо от их должности носит непостоянный характер, и работник продолжает работать на своем рабочем месте, а вопрос эффективности его деятельности остается открытым.

В случае принятия решения о проведении аттестации служащие отдела муниципальной службы и кадров формируют состав аттестационной комиссии, в которую обычно входят:

- наставник;
- непосредственный руководитель;
- начальник или специалист отдела муниципальной службы и кадров;
- руководители администрации, которые являются экспертами в данной области.

Служащие отдела муниципальной службы и кадров совместно с руководителями структурных подразделений готовят предполагаемый перечень вопросов. Накануне процесса аттестации нового сотрудника отдела

муниципальной службы и кадров и линейными руководителями готовятся определенный перечень документов, то есть «Отзыв», «Оценка труда сотрудника по истечении испытательного срока» с целью ознакомления с ними аттестационную комиссию.

После изучения документов и беседы с новым сотрудником члены аттестационной комиссии принимают окончательное решение о приеме сотрудника на постоянное место работы. Результаты заносятся в «Аттестационный лист», подписываются всеми членами аттестационной комиссии.

В случае неудовлетворительного результата аттестации или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагается увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок.

При положительном результате аттестации председатель аттестационной комиссии торжественно поздравляет сотрудника с успешным прохождением испытательного срока.

Из собранных материалов служащие отдела муниципальной службы и кадров формируют личное дело нового сотрудника. Обучение новых сотрудников проводится за счет средств бюджета администрации Корочанского района.

С одной стороны, в процессе адаптации новых сотрудников администрации Белгородской области реализуются следующие основные направления системы адаптации:

- уменьшение первоначальных издержек, то есть пока новый сотрудник плохо ориентируется на своем рабочем месте, он трудится менее результативно эффективно;
- формирование правильного понимания новым работником своих должностных функций и обязанностей, а также стоящих перед ним задач;
- развитие у нового сотрудника умений и навыков выполнения своих функциональных обязанностей более качественно;

- развитие творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность структурных подразделений;

- сокращение вероятности увольнения новых сотрудников.

А с другой стороны, существующая система адаптации новых сотрудников является «высоким барьером» для достижения следующих функций системы адаптации:

- снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;

- формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам администрации и заинтересованности в ее развитии;

- формирование у нового работника высокого уровня мотивации к качественному выполнению своей трудовой функции;

- повышение уровня сплоченности трудового коллектива администрации.

Для более полной оценки эффективности существующей системы адаптации новых сотрудников администрации Корочанского района мы провели анкетирование сотрудников, принятых на работу за период с 01.01.2017 по 01.06.2017 года, в количестве 10 человек, целью которого являлась оценка процесса адаптации новых сотрудников. Бланк анкеты представлен в приложении 3.

Для этого респондентам необходимо было заполнить анкету, то есть отметить или вписать свои варианты ответов. Перед проведением анкетирования был проведен краткий инструктаж о правилах его проведения.

Результаты исследования представлены ниже в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Оценка системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района

№ вопроса	Варианты ответа	Количество ответов
1. В течение, какого	до 1 мес.	1
	до 2 мес.	1

времени вам нужна была помощь	до 3 мес.	5
	еще требуется	2
	не требовалась	1
2. Кто оказал Вам помощь в процессе адаптации	служащий отдела муниципальной службы и кадров	2
	руководитель структурного подразделения, в который был трудоустроен новый сотрудник	7
	наставник	5
	коллега	1
	другой	2
	никто	3
3. Что было наиболее сложным для Вас в этот период	выполнение проф. обязанностей	8
	вхождение в трудовой коллектив	6
	условия труда	6
	другое	0
4. Как быстро Вы овладели профессиональными навыками	до 1 мес.	0
	до 2 мес.	1
	до 3 мес.	6
	еще не овладел (а)	4
5. Как быстро Вы «влились» в трудовой коллектив	до 1 мес.	0
	до 2 мес.	1
	до 3 мес.	4
	более 3 мес.	5

По данным таблицы 2.10 можно сделать вывод о том, что система адаптации персонала работает, недостаточно эффективно. Так, большинство сотрудников выбрали следующие варианты ответов:

- период, в течение которого им была необходима помощь – до трех месяцев – 5 человек, еще требуется – 2 человека;
- период овладения профессиональными навыками - до трех месяцев – 6 человек, еще не овладели – 4 человека;
- период вхождения в коллектив - до трех месяцев – 4 человека, более трех месяцев – 5 человек.

Помощь в процессе адаптации оказывал чаще всего непосредственный руководитель (7 человек).

Проанализировав качественный состав сотрудников администрации, которые уволились в период адаптации, мы пришли к выводу, что все уволенные сотрудники были не очень квалифицированными специалистами.

Далее нами будет рассчитан показатель текучести персонала в адаптационный период. После приема на работу в течение трех месяцев адаптационного периода в 2014 году уволилось 3 человека, в 2014 году – 8 человек, а в 2016 году уволилось 5 человек.

Показатель текучести кадров в адаптационный период были следующими:

$$P_{\text{кт}} = \frac{\text{число уволенных в адаптационный период}}{\text{среднесписочную численность персонала}} \quad (8)$$

$$P_{\text{кт}2013} = 3 / 199 * 100\% = 1,5 \%,$$

$$P_{\text{кт}2014} = 8 / 169 * 100\% = 4,7 \%,$$

$$P_{\text{кт}2016} = 5 / 167 * 100\% = 3 \%.$$

Несмотря на то, что значение коэффициент текучести персонала в адаптационный период является средним, но его надо попытаться минимизировать и выявить причины, которые влияют на увольнение новых сотрудников в адаптационный период.

Также нами был проведен анализ системы адаптации с помощью SWOT – анализа. Анализ проводился на основе наблюдения, данных регламентирующей документации, отчетов, положений и опросов сотрудников администрации Корочанского района.

Применение SWOT-анализа позволит систематизировать имеющуюся информацию, определить сильные и слабые стороны системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района. С помощью проведенного SWOT-анализа мы смогли определить собственные силы для адаптации новых сотрудников администрации. Результаты анализа нами представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11.

Определение сильных и слабых сторон системы адаптации новых сотрудников

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • есть определенный порядок проведения адаптации; • позволяет определить права, обязанности и ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> • функция адаптации персонала является весьма трудоемкой. В администрации Корочанского района данная функция в основном возложена на служащих отдела

<p>должностных лиц;</p> <ul style="list-style-type: none"> • обучение новых сотрудников проводится за счет бюджетных средств администрации; • способствует формированию правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач; • имеется в структуре Институт «Наставничества». 	<p>муниципальной службы и кадров, хотя и не закреплена в их должностных регламентах.</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствует положение «О наставничестве»; • в процесс адаптации не включен этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника; • система наставничества не до конца развита.
--	--

Таким образом, по результатам проведенного SWOT-анализа вывод о том, что существующая система адаптации новых сотрудников администрации Корочанского района характеризуется значительным количеством слабых сторон. Что, в свою очередь, является показателем неэффективности, хотя в определенных направлениях данная функция в администрации Корочанского района и реализуется.

Путем анализа регламентирующей документации, отчетов, применения таких методов, как наблюдение, анкетирование, SWOT-анализ мы исследовали существующую в администрации Корочанского района систему адаптации новых сотрудников. На основе полученной информации можно сделать следующий вывод о современном состоянии существующей системы адаптации, несмотря на положительную, в целом, характеристику управления администрации Корочанского района, созданию эффективной системы адаптации персонала специалисты отдела муниципальной службы и кадров стараются, уделяют недостаточно внимания.

Существующая система адаптации новых сотрудников недостаточно эффективна и имеет преимущественно формальное проявление. А отсутствие эффективной системы адаптации негативно влияет на качественный состав персонала администрации и, тем самым, снижает ее кадровый потенциал.

Для достижения эффективной работы в сфере адаптации новых сотрудников необходимо провести ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков.

Вывод по 2 главе: Административным центром муниципального района «Корочанский район» является город Короча.

Администрация муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, расположена по адресу: 309210 Белгородская область Корочанский район г. Короча, пл. Васильева, 28.

Главой администрации Корочанского района с 2016 года является Нестеров Николай Васильевич.

С 1 января 2006 года муниципальное образование «Корочанский район» наделено статусом муниципального района и включает в себя 23 муниципальных образования – городское поселение «Город Короча» и 22 сельских поселения (Алексеевское, Анновское, Афанасовское, Бехтеевское, Большехаланское, Бубновское, Жигайловское, Заяченское, Коротковское, Кощеевское, Ломовское, Мелиховское, Новослободское, Плосковское, Платавское, Погореловское, Поповское, Проходенское, Соколовское, Шеинское, Шляховское, Яблоновское), на территории которых располагается город Короча и 127 сельских населенных пунктов: 56 сел, 67 хуторов, 3 поселка и 1 деревня.

Администрация Корочанского района не ведет коммерческой деятельности в силу своей специфики. Основным источником финансирования муниципальный бюджет.

Основная тенденция заключается в том, что персонал администрации Корочанского района ежегодно уменьшается и на сегодняшний день численность персонала составляет 171 сотрудник, в основном сотрудники увольнялись по собственному желанию, а некоторые в период испытательного срока. Коэффициент стабильности кадров с 2016 году уменьшился на 8,1% по сравнению с 2015 годом. Это означает, что персонал недоволен определенными аспектами своей трудовой деятельности, и данную проблему надо необходимо решать.

Также нами был проведен анализ существующей в администрации Корочанского района системы адаптации молодых сотрудников и были

выявлены следующие проблемы, которые требуют немедленного решения, а именно:

- функция адаптации персонала является весьма трудоемкой. В администрации Корочанского района данная функция в основном возложена на служащих отдела муниципальной службы и кадров, хотя и не закреплена в их должностных регламентах.

- система наставничества не до конца развита;
- отсутствует положение «О наставничестве»;
- в процесс адаптации не включен этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА

3.1. Предложение мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников

Изучив имеющуюся систему адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района, нами были выделены её основные недостатки. На основе выявленных проблем, мы предлагаем ряд мероприятий направленных на совершенствование системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района, которые представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в
администрации Корочанского района

№	Проблема	Мероприятие	Результат
1	2	3	4
1	Функция адаптации персонала является весьма трудоемкой. В администрации Корочанского района данная функция в основном возложена на служащих отдела муниципальной службы и кадров, хотя и не закреплена в их должностных регламентах.	Утвердить список наставников и доработать их должностные регламенты, где четко будут прописаны их обязанности, как наставников. Повысить квалификацию наставников, из числа самых квалифицированных специалистов администрации.	Система адаптации будет осуществляться под контролем определенных сотрудников, которые будут нести ответственность за ее результаты, соответственно она будет более эффективной и результативной.
2	В процесс адаптации не включен этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника.	Доработать положение «Об адаптации персонала».	Эти мероприятия направлены на минимизацию текучести персонала, как в период адаптации, так и в целом, также на увеличение коэффициента стабильности персонала и уменьшение коэффициента абсентеизма.
3	Отсутствует положение «О наставничестве».	Разработать положение «О наставничестве».	
4	Система наставничества не до	Ввести систему «шефства» для поддержания	Наставники будут замотивированы в помощи

	конца развития.	наставничества.	новым сотрудникам с помощью нематериального стимулирования, соответственно система наставничества станет более эффективной.
--	-----------------	-----------------	---

Далее нами более подробно будет описано каждое предложенное мероприятие.

Мероприятие 1. Утвердить список наставников и доработать их должностные регламенты, где четко будут прописаны их обязанности, как наставников. Повысить квалификацию наставников, из числа самых квалифицированных специалистов администрации. В список наставников целесообразно будет включить главного специалиста отдела муниципальной службы и кадров, главного специалиста Управления образования, главного специалиста управления социальной защиты населения, главного специалиста комитета экономического развития и главного специалиста Комитета муниципальной службы и земельных отношений, по причине того, что данные структурные подразделения являются самыми многочисленными.

Наставники должны хорошо знать организационную структуру администрации Корочанского района, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации. Должны владеть основными принципами психологии адаптации в трудовом коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Также должны быть в состоянии распознать и решить конфликтные ситуации перед их глубоким кризисом, результатом которого может стать увольнение нового сотрудника, что влечет за собой падение трудовой дисциплины, производительности труда, а также найти внутренние запасы быстрой и бесплатной адаптации новых рабочих в коллективе.

Обязан периодически управлять курсом системы адаптации в администрации, вести объяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», чтобы сообщить о потребности действий для адаптации всем сотрудникам.

Также всех наставников необходимо отправлять за счет бюджета Корочанского района на курсы повышения квалификации, в силу постоянных нововведений и изменений в работе муниципальных служащих.

Мероприятие 2. Разработка нового «Положения об адаптации персонала». В силу неэффективности применения существующей в администрации Корочанского района системы адаптации новых сотрудников необходимо ее кардинальное изменение, и первым шагом на пути создания новой системы адаптации является создание нормативно – документационного обеспечения. «Положение об адаптации персонала» должно содержать следующие разделы:

- Общие положения: в данном разделе должно быть отражено предназначение настоящего положения (внедрение единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях администрации Корочанского района).

- Программа работы с новым сотрудником на период испытательного срока: в данном разделе обозначаются критерии эффективности прохождения испытательного срока (критерий эффективности работы, критерий эффективной адаптации).

- Порядок проведения адаптации: включает в себя описание программы адаптации новых сотрудников. Программа состоит из трех основных частей – общей, технической и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

- Аттестация сотрудника по результатам испытательного срока: в данном разделе описан порядок проведения аттестации по результатам испытательного срока.

Проект «Положения об адаптации» представлен нами в приложении 4 дипломной работы.

Мероприятие 3. Разработка проекта «Положения о наставничестве». Стоит отметить, что наставничество является самым важным и успешным методом, направленный на развитие профессионала, поэтому разработка и применение этого положения позволит более эффективно применять данный метод адаптации и развития персонала.

Как и «Положение об адаптации», так и «Положение о наставничестве» должно иметь определенную структуру и содержать следующие разделы, содержание которых является важным для работы:

Раздел 1. Цели и задачи наставничества: Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам или стажерам в их профессиональном становлении. Основными задачами наставничества являются:

- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении и к обществу в целом.

Раздел 2. Организация наставничества: Наставничество устанавливается над молодыми специалистами или новыми сотрудниками с момента поступления их на работу, продолжительностью от двух до трех месяцев. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе и по другим положительным характеристикам сотрудника.

Раздел 3. Обязанности наставника.

Раздел 4. Права наставника.

Раздел 5. Права и обязанности стажера.

Пример «Положения о наставничестве» содержится в приложении 5.

Таким образом, документальное закрепление и применение наставничества позволит облегчить процесс вхождения нового сотрудника в организацию и повысить его профессионально – квалификационный уровень, так как данный метод является эффективной системой передачи опыта и знаний наиболее квалифицированных специалистов новым сотрудникам.

Мероприятие 4. Ввести систему «шефства» для поддержания наставничества. Вновь прибывшим сотрудникам на период адаптации (3 месяца) будет выдаваться большое количество звезд, которые по одной он будет отдавать своим наставникам за подсказку, или помощь ему в выполнении той или иной задачи. Полученные наставниками карточки по окончании каждого из 3 месяцев они смогут обменять на следующие «бонусы», принцип обмена нами представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Система нематериального поддержания наставничества «обмен карточек на бонусы»

Количество карточек	«Бонус»
5 штук	Возможность уйти домой в пятницу на час раньше положенного.
10 штук	Возможность взять внеочередной выходной.
15 штук	Освобождение от запланированного мероприятия, направленного на соблюдение чистоты и порядка на территории администрации.

Предлагаемые мероприятия требуют определенных денежных вложений, но общая сумма затрат не так велика. Это следует из того, что для совершенствования системы адаптации новых сотрудников большинство из предложенных мероприятий экономичны.

Ниже нами будет составлен календарный план реализации предложенных мероприятий, который представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Календарный план реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Срок реализации
1	Утвердить список наставников и доработать их должностные регламенты, где четко будут прописаны их обязанности, как наставников.	Заместитель главы администрации, начальник отдела муниципальной службы и кадров.	20 календарных дней.
2	Повысить квалификацию наставников, из числа самых квалифицированных специалистов администрации.	Заместитель главы администрации, начальник отдела муниципальной службы и кадров, начальник комитета финансов и бюджетной политики.	4 месяца (будет потрачено на обучение 5 наставников).
3	Доработать положение «Об адаптации персонала».	Заместитель начальника отдела муниципальной службы и кадров.	10 календарных дней.
4	Разработать положение «О наставничестве».	Заместитель главы администрации, начальник отдела муниципальной службы и кадров, главные специалисты структурных подразделений администрации.	15 календарных дней.
5	Введение системы «шефства»	Начальник отдела муниципальной службы и кадров, главные специалисты структурных подразделений администрации.	Стадия реализации 3 месяца (на период адаптации новых сотрудников)

И так, внедрение мероприятий не займет длительного срока, так как всего на стадию их внедрения потребуется всего 5,5 месяца, пока наставники будут проходить курсы повышения квалификации. Затем 3 месяца займет стадия реализации, то есть сам адаптационный период, итого через 8,5 месяцев администрация Корочанского района может ожидать результат от совершенствования системы адаптации новых сотрудников, эффект от которого будет посчитан далее.

В целом смета расходов на предложенные мероприятия представлена нами в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, рублей в год
1	Обучение наставников в рамках их повышения квалификации.	5 человека * 12 000 = 60 000
2	Единовременная премия муниципальным служащим за разработку регламентирующих документов (доработка должностных регламентов и проектов Положений).	15 000
3	Приобретение канцелярских товаров для наставников.	5000
Итого:		80 000 руб.

Итак, сумма, которая потребуется на внедрение всех предложенных нами мероприятий составляет 80000 рублей в год, что вполне приемлемо для администрации Корочанского района.

Подводя итоги данного параграфа, мы можем отметить, что совершенствование системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района проведено следующим образом.

Нами был предложен ряд мероприятий для устранения выявленных проблем в системе адаптации новых сотрудников и они таковы:

- функция адаптации персонала является весьма трудоемкой. В администрации Корочанского района данная функция в основном возложена на служащих отдела муниципальной службы и кадров, хотя и не закреплена в их должностных регламентах;
- в процесс адаптации не включен этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника;
- отсутствует положение «О наставничестве»;
- система наставничества не до конца развита.

Нами также был составлен календарный план реализации вышеперечисленных мероприятий, чтобы определить сроки их внедрения, из которого определили, что на их реализацию потребуется 8,5 месяцев.

Также попытались составить смету расходов по каждому мероприятию, и подсчитали общую сумму затрат, которая потребуется на реализацию всех мероприятий, в конечном итоге, она составила 80 000 рублей, что в целом не очень затратно для администрации Корочанского района.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района

С динамичным развитием любой организации служба персонала должна развивать все больший профессионализм и функционал, а то есть, работать на достижение поставленных целей всей организации. Стратегической целью отдела муниципальной службы и кадров администрации Корочанского района является увеличение результатом работы служащих администрации за счет повышения эффективного управления трудовыми ресурсами.

Целью дипломной работы является, предложение перечня мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района. Которая будет способствовать в короткие сроки и без особых материальных затрат на разработку и содержание данных мероприятий. Что в целом понизит текучесть персонала в адаптационный период и коэффициент абсентеизма, а также увеличит коэффициент постоянства персонала, и как следствие, повысит эффективность функционирования всей системы управления администрации.

Прямого экономического эффекта мероприятия по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района не дадут, однако позволят существенно снизить те издержки, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при быстром и непроблематичном вхождении нового сотрудника в

трудовой коллектив администрации открываются долгосрочные перспективы, что положительно скажется на результате работы муниципальных служащих.

Что касается социальной эффективности, то совершенствование существующей системы адаптации новых сотрудников должно привести к сплочению трудового коллектива, повышению мотивации сотрудников, удовлетворенности трудом, увеличению уровня лояльности сотрудников к администрации, а также формированию и развитию максимально благоприятного социально – психологического климата в коллективе.

Применение в практической деятельности, руководством администрации Корочанского района, предложенных нами мероприятий, в дальнейшем может привести к снижению коэффициента текучести персонала в адаптационный период, который рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{Y}{Ч_{ср}} * 100; \quad (3.1)$$

где Y - количество уволенных работников а адаптационный период;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников.

$$K_T = \frac{2}{167} * 100 = 1,2\%$$

Таким образом, мы наблюдаем, что текучесть персонала в период адаптации, при внедрении данных мероприятий составит 1,2%.

Эффект от снижения текучести персонала в адаптационный период, будет

$$\text{таков: } \mathcal{E}_{ТК} = K_{Тб} - K_{Тп} \quad (3.2)$$

где:

$\mathcal{E}_{ТК}$ – эффект коэффициента текучести персонала в адаптационный период;

$K_{Тб}$ – коэффициент текучести персонала в адаптационном периоде, базовый период;

$K_{Тп}$ - коэффициент текучести персонала в адаптационном периоде, проектируемый период;

$$3\% - 1,2\% = 1,8\%$$

Окончательный показатель снижения текучести персонала в адаптационный период, относительно 2016 г., уменьшится на 1,8%, что положительно отразится на эффективной деятельности администрации, за счет сохранения постоянного состава работников с высокой квалификацией и опытом работы в муниципальной сфере.

Также данные мероприятия могут привести к снижению коэффициента абсентеизма, то есть потери рабочего времени, который рассчитывается по следующей формуле:

$$A = \frac{P_{\text{п}}}{P} \times 100; \quad (3.3)$$

где $P_{\text{п}}$ – общее количество рабочих дней, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе руководства;

P – количество рабочих дней, которое необходимо отработать за год.

$$A = \frac{20}{247} \times 100 = 8,1\%$$

В результате применения предложенных мероприятий коэффициент абсентеизма составит 8,1%.

Эффект, от снижения коэффициента абсентеизма, будет следующим:

$$\Delta_{\text{абс}} = A_{\text{б}} - A_{\text{п}} \quad (3.4)$$

$\Delta_{\text{абс}}$ – эффект от снижения коэффициента абсентеизма;

$A_{\text{б}}$ – коэффициент абсентеизма в базовом периоде;

$A_{\text{п}}$ – коэффициент абсентеизма в базовом периоде

$$17,8\% - 8,1\% = 9,7\%$$

Конечный результат снижения данного показателя, относительно 2016 г., уменьшится на 9,7%, что будет способствовать качественному выполнению должностных обязанностей служащих администрации, повышению нормы обслуживания населения и достижению поставленных целей и задач в кратчайшие сроки, что эффективно отразится на деятельности администрации в целом.

Таким образом, по результатам произведенных расчетов, можно сказать, что предложенные нами мероприятия эффективны и способны привести к положительным изменениям. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами учреждения.

В таблице 3.5 дипломной работы мы отразим предполагаемые результаты от предложенных нами мероприятий, которые значительно могут увеличить показатели определенных коэффициентов.

Таблица 3.5

Предполагаемы результаты эффекта, от предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района

Показатели	Базовый период	Проектируемый период	Отклонения, (+,-)
Коэффициент текучести персонала в адаптационный период, %	3%	1,2%	1,8%
Коэффициент текучести персонала, в общем, %	5,4%	2%	3,4%
Коэффициент абсентеизма, %	17,8%	8,1%	9,7%
Коэффициент постоянства персонала, %	80,8%	95,6%	14,8%

Анализируя данную таблицу, стоит отметить, что все указанные коэффициенты будут иметь только положительный результат, что в итоге эффективно отразится, как на деятельности трудового коллектива администрации Корочанского района, так и в целом на ее деятельности и результативности.

Ниже нами будет рассчитан эффект и срок окупаемости, от предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi - \mathcal{Z}; \quad (3.5)$$

где:

\mathcal{E} – эффективность предложенных мероприятий;

Π – прочие доходы;

\mathcal{Z} – затраты на мероприятия.

$$\mathcal{E} = 608\,375 - 80\,000 = 528\,375 \text{ руб.};$$

Далее рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий, по следующей формуле:

$$T = \mathcal{Z} / \mathcal{E}; \quad (3.6)$$

где:

T – срок окупаемости мероприятий;

\mathcal{Z} – затраты на мероприятия;

\mathcal{E} – эффективность предложенных мероприятий.

$$T = 80\,000 / 528\,375 = 0,2 \text{ месяца.}$$

В данном параграфе мы постарались определить, как социальную эффективность, так и в целом эффект, от предложенных нами мероприятий, и он очевиден, а также посчитали срок окупаемости предложенных мероприятий, который равен 0,2 месяца.

Вывод по 3 главе: В данной главе нами были предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района и они таковы:

- функция адаптации персонала является весьма трудоемкой. В администрации Корочанского района данная функция в основном возложена на служащих отдела муниципальной службы и кадров, хотя и не закреплена в их должностных регламентах;
- в процесс адаптации не включен этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника;
- отсутствует положение «О наставничестве»;

- система наставничества не до конца развита.

Был составлен календарный план реализации вышеперечисленных мероприятий, чтобы определить сроки их внедрения, из которого определили, что на их реализацию потребуется 8,5 месяцев и рассчитана сумма затрат, на их реализацию, которая равна 80 000 рублей.

Также нами была обоснована социальная и экономическая эффективность, а также рассчитан эффект, от предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района и рассчитана окупаемость мероприятий, которая составит 0,2 месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы являлась предложить перечень мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района и направленный на повышение эффективности деятельности сотрудников администрации после внедрения предложенных рекомендаций.

Для достижения поставленной цели дипломной работы были решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы формирования системы адаптации персонала;
- проанализировать систему управления персоналом в администрации Корочанского района;
- провести анализ эффективности системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников;
- оценить социальную и экономическую эффективность, предложенных мероприятий.

Таким образом, комплексное изучение системы адаптации, как структурного элемента в организациях, помогло нам понять, что конкретно стоит понимать под системой адаптация, что она представляет собой, какие этапы и стадии она включает в себя и в какой степени формирование системы адаптации может принести максимальный эффект организации.

Проведенный анализ показал, что существующая система адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района существует, но до конца не отработана. Положительные стороны адаптации: профессиональное развитие, возможность обучения, получая опыт. Негативный фактор - обучение нового сотрудника в организации «старым» рабочим, ответственным за обучение, не вознаграждается, поэтому малоэффективно.

Больше внимания уделяется процессу обучению, нежели самой адаптации и за этим упускается аспект социальной и психологической адаптации.

Выявлены основные проблемы в системе адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района:

1. Отсутствует конкретный список наставников из высококвалифицированных муниципальных служащих, которые должны систематически повышать свою квалификацию.

2. Система наставничества не до конца развита, то есть обучение «старым» работником - наставником нового сотрудника никак не вознаграждается.

3. Отсутствует Положение «О наставничестве»;

4. Положение «Об адаптации персонала» требует небольшой доработки.

На основе выделенных недостатков, мы предложили перечень следующих мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в администрации Корочанского района:

1. утвердить список наставников и доработать их должностные регламенты, где четко будут прописаны их обязанности, как наставников;

2. повысить квалификацию наставников, из числа самых квалифицированных специалистов администрации;

3. доработать положение «Об адаптации персонала»;

4. разработать положение «О наставничестве»;

5. ввести систему «шефства» для поддержания наставничества.

На все вышеперечисленные мероприятия мы запланировали потратить 80 000 рублей, что вполне приемлемо администрации, и эти финансовые затраты руководство администрации Корочанского района может выкроить из прочих доходов, которые формируются за счет профсоюзных взносов служащих и благотворительность предпринимателей и организаций района.

Что касается результатов, от предложенных нами мероприятий, то они таковы:

1. система адаптации будет осуществляться под контролем определенных сотрудников, которые будут нести ответственность за ее результаты, соответственно она будет более эффективной и результативной.

2. мероприятия направлены на минимизацию текучести персонала, как в период адаптации, так и в целом, также на увеличение коэффициента стабильности персонала и уменьшение коэффициента абсентеизма.

3. наставники будут замотивированы в помощи новым сотрудникам с помощью нематериального стимулирования, соответственно система наставничества станет более эффективной

Таким образом, решив все поставленные задачи, мы достигли цели дипломной работы. А наши мероприятия принесут определенный, как социальный, так и экономический эффект, и окупятся за 0,2 месяца.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Алексеева, К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда [Текст] / К.А. Алексеева // Наука и современность. – 2014. – № 28. – С. 144 – 148.

2. Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации [Текст] / А.А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 229 – 232.

3. Беляева, Ж.А. Социализация и трудовая адаптация персонала организации в условиях становления рыночной экономики [Текст] / Ж.Б. Беляева // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – № 1. – С. 44 – 47.

4. Бершова, Л.В. Адаптация работников в новых условиях [Текст]/ Л. В. Бершова //Справочник кадровика. 2010. - №6. - 105-110 с.

5. Блинова, М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческим ресурсам [Текст] / М. Г. Блинова. – Журнал символ науки. - №7 – 1. – 2015. – С. 69 – 72.

6. Васильцова, Л. И., Александрова Н. А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект [Текст] / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова. – Екатеринбург: Известия УрГЭУ 1(39). – 2012. – С.164–167.

7. Веснин, В.Г. Управление персоналом [Текст]/ В. Г. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.

8. Волкова, И. А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации [Электронный ресурс] / И. А. Волкова. – Научно – методический электронный журнал «Концепт». - №1. – 2017.

9. Волкова, Н. В. Социально – психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации [Текст] /

Н. В. Волкова. – Курск: Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. - №1. – 2012. – С.125-128.

10. Володина, Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя [Текст] / Н. А. Володина // Справочник кадровика. – 2012. – № 3. – С. 123-129.

11. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников [Текст] / Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – № 3. – 2012. – С. 52-57.

12. Гаврилова, Ж.А. Развитие персонала в период адаптации [Текст]/Ж.А. Гаврилова //Справочник по управлению персоналом. 2010. - №2.- 51-64 с.

13. Георгиева, И.А. Социально-психологические факторы адаптации личности в коллективе [Текст] /И. А. Георгиева: Автореф. Дис. канд. психол. наук/ ЛГУ.- Л., 2012.- 18с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.- 5.

15. Грунистая, О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала [Текст]/ О.С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 10. – С. 89 – 94.

16. Душин, В.И. К вопросу о сущности и видах адаптации персонала [Текст] / В.И. Душин // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 68 – 72.

17. Желнина, Е. В. Адаптация и внедрение технологии профессиональной подготовки персонала в систему управления крупной компанией [Текст] / Е. В. Желнина. – Тольятти: Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - №4. – 2010.

18. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний [Текст] /Е.К. Завьялова// Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – № 2. – С.78-106

19. Занин, С. Новые работники. Подчинить и приручить [Текст]/ С. Занин. – М.: Феникс, 2013. – 240 с.
20. Занько, Д. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж [Текст]/ Д. Занько. – М.: Изд-во «Вершина», 2010. – 240 с.
21. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд [Текст] / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. - № 2. – С. 90 – 98.
22. Каримов, А.А. Адаптация в системе управления персоналом и ее виды [Текст]/ А.А. Каримов // Кадровик. – 2014. – № 5. – С. 220 – 223.
23. Карпова, М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса [Текст] / М.В. Карпова // Наука и современность. – 2014. – № 29. – С. 163 – 168.
24. Кейта, С. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] / Секу Кейта. - Научный журнал КубГАУ, №105(01). – 2015. – С.1 – 5.
25. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 315 с.
26. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Изд-во «КноРус», 2010. – 224 с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [текст] /А.Я.Кибанов – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]/ А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
29. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
30. Китайкин, К.В. Адаптация сотрудников предприятий общественного питания – один из ключевых элементов системы управления

персоналом [Текст] / К.В. Китайкин // Пищевая промышленность. – 2012. – № 10. – С. 40 – 41.

31. Колинченко, Т.В. Адаптация японской системы управления персоналом на российских предприятиях: оценка результатов [Текст]/ Т.В. Колинченко // В мире научных открытий. – 2013. – №16. – С. 8 – 10.

32. Король, М.В. Проблема внутренней мотивации персонала на этапе адаптации на новом месте работы [Текст]/ М.В. Король // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2013. - № 26. – С. 55 – 58.

33. Котлова, А.С. Попова, О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст]/ А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6. – С. 8 – 12.

34. Коханов, Е.Ф. К вам пришел «новичок» [Электронный ресурс] /Е.Ф. Коханов // www.rekruter-spb.ru. – Режим доступа.

35. Кошелева, Ю. Мотивация персонала [Текст]/ Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.

36. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие [Текст]/ М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.

37. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М.: РИОР, 2012. – 204 с.

38. Курганов, М.А., Касьянова, К.Д. Подходы к адаптации персонала: от рядового работника до руководителя [Текст]/ М.А. Курганов, К.Д. Касьянова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2014. – № 2. – С. 54 – 57.

39. Лагутин, С.Г. Адаптация персонала в коммерческой организации [Текст]/ С.Г. Лагутин // Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. – 2013. – № 1. – С. 69 – 73.

40. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Текст] / М. О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – № 5. – С. 120-129.
41. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 496 с.
42. Милехина, О.В., Адова, И.Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям [Текст]/ О.В. Милехина, И.Б. Адова // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 4. – С. 100 – 107.
43. Михайлова, А. «Четыре колеса» адаптации персонала [текст]/ А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115 – 123.
44. Насырова, А.Р. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии [Текст]/ А.Р. Насырова // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – № 1. – С. 31.
45. Овумян, М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? [Текст] / М.В. Овумян // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 3. – С. 248 – 255.
46. Оноприйчук, Б.С., Кислов, А.В. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации [Текст]/ Б.С. Оноприйчук, А.В. Кислов // Социальные науки. – 2014. – № 1. – С. 10 – 15.
47. Пащенко, А. А. Влияние сезонности на адаптацию персонала [Текст]/ А. А. Пащенко. – Интерактивная наука. - №9 . – 2016. – С. 86 – 88.
48. Рахимова, Б.Х., Бетилгириев, М.А. Адаптация персонала [Текст]/ Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – 2013. – № 6. – С. 127 – 131.
49. Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом [Текст]/ И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2013. – № 5. – С. 106 – 108.
50. Романова, Ю. А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации [Текст]/ Ю. А. Романова//. – М.: Вестник

Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – С.70.

51. Родионова, В. О. Методы адаптации персонала конкурентоспособного предприятия к новой организационной культуре [Текст]/ В. О. Родионова//. – Кострома: Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Том 6. - №3. – 2010.

52. Слепцова, Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала [Текст]/ Е.В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 4. – С. 212 – 217.

53. Солоусова, К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации [Текст]/ К. В. Солоусова//. – Омск: Вестник Омского университета. Серия Экономика. – №2. – 2010. – С.34-38.

54. Сувалова, Т. В. Документационное обеспечение процесса адаптации персонала [Текст] / Т. В. Сувалова//. – М.: Журнал Вестник университета. - №12. – 2015. – С. 333 – 336.

55. Титова, С.В. Методика оценки адаптации персонала в организации [Текст]/ С.В. Титова // В мире научных открытий. – 2014. – № 12. – С. 1031 – 1037.

56. Фоканова, Л. К. Адаптация персонала органов власти к реализации функций социального обслуживания населения [Текст]/ Л. К. Фоканова//. – М.: Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - № 106. – 2009. – С. 59 – 63.

57. Чарышева, С.Р. Особенности социально-психологической адаптации персонала организации в условиях кризиса: результаты исследований [Текст]/ С.Р. Чарышева // Вестник Московского областного университета. – 2010. – № 1. – С. 56 – 61.

58. Чарышева, С.Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала [Текст]/ С.Р. Чарышева // Молодой ученый. – 2010. – № 1. – С. 229 – 233.

59. Чернышова, В. С. Лымарева, О. А. Коучинг как инструмент адаптации персонала [Текст] /В. С. Чернышова, О. А. Лымарева//. – Международный журнал «Символ науки». - №3 – 1. – 2017. – С. 147 – 149.

60. Щелкунова, С.А., Метлин, С.В. Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала [Текст]/ С.А. Щелкунова, С.В. Метлин // Вестник СамГУПС. – 2013. – № 3. – С. 58 – 61.

ПРИЛОЖЕНИЯ