

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
«ПРОХОРОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Дипломный проект студента

заочного отделения 6 курса группы 05001051

Салисовой Екатерины Сергеевны

**Научный руководитель
старший преподаватель
Выродова Ю.Н.**

**Рецензент
начальник МКУ «Управление
культуры и туризма администрации
Прохоровского района»
Клочко О.Н.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АДАПТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ПРОХОРОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	26
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ПРОХОРОВСКОГО РАЙОНА» ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	59
ПРИЛОЖЕНИЕ	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного исследования. В соответствии с Федеральным Законом «Об общих принципах организации местного управления в Российской Федерации» федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации создают необходимые правовые, организационные, материально-финансовые условия для становления и развития местного самоуправления и оказывают содействие населению в осуществлении права на местное самоуправление ¹.

Муниципальная служба органически связана с органами местного самоуправления, их назначением в жизни местных сообществ. В деятельности муниципальных служащих находят свое реальное воплощение задачи и функции местного самоуправления, поскольку в должности содержится часть полномочий соответствующего органа местного самоуправления, она неотрывна от его структуры и в то же время имеет целью организацию кадрового состава органа местного самоуправления – муниципальных служащих.

Служба в органах муниципального управления сложна и процесс приспособления к ней у каждого вновь принимаемого сотрудника связан с преодолением разного рода трудностей.

Долгое время адаптация понималась как односторонний процесс приспособления личности, группы к социальным условиям. Человек уже имеет сложившуюся систему потребностей, целей, ценностей и норм, которые детерминируют ее требования к организации. Реализуя эти требования, работник и организация влияют друг на друга и взаимодействуют друг с другом.

¹ Бабинцев В.П. Технологии государственного и муниципального управления. Белгород, 2007. С. 67

Адаптация новых муниципальных служащих к работе является прямым продолжением процесса отбора. Следствием этого стало повышение интереса к теме адаптации персонала в органах муниципальной власти ¹.

Исследования, проведенные в рамках данного дипломного проекта, направлены на изучение результативности процесса адаптации персонала в органах муниципального управления и формирования эффективной её системы.

Таким образом, актуальность выбранной темы заключается в следующем:

1. Необходимость формирования системы адаптации персонала в органах власти уже осознаётся на муниципальном уровне и становится одним из важных моментов приспособления, привыкания работника к требованиям профессии, усвоения им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций.

2. На сегодняшний день проведение адаптационных процессов на муниципальном уровне в условиях общественных преобразований приобретает значительную актуальность и при их проведении большое значение в осуществлении процесса вхождения в систему новых социальных отношений имеют те институты, которые наделены властными полномочиями – государство и местное самоуправление.

Степень разработанности проблемы. Теоретические проблемы социологического анализа адаптации персонала привлекли внимание зарубежных и отечественных исследователей достаточно давно.

За последние десять лет появилось много работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблемам социальных технологий, где освящаются способы и методы, применяемые в практике управления и работы с кадрами, в том числе и проблемам адаптации персонала в органах муниципальной власти.

¹ Иванов В.В. Муниципальный менеджмент. М., 2012. С. 7

В общем виде сущность и функциональная специфика подбора и расстановки персонала – как основа формирования системы адаптации персонала, рассматриваются в трудах таких отечественных ученых, как , Е.А. Аксенова, М. В.Удальцова¹ и ряда других авторов.

Глубокий анализ правового и социального статуса современных государственных и муниципальных служащих в России проведён в работах таких авторов как В.П. Бабинцев , В.М. Захаров , Н.И. Глазунова В.Г.² и ряд других авторов.

В то же время, несмотря на значительный интерес к теме адаптации государственных и муниципальных служащих со стороны российских исследователей, она со всей очевидностью нуждается в специальном, детальном социологическом анализе, прежде всего специфики и роли этого социального процесса в общественных преобразованиях и формировании государственной и муниципальной службы в современной России.

Всё вышеизложенное и послужило определяющим фактором в выборе темы работы, цели, объекта, методов и, следовательно, направлений использования полученных результатов.

Проблема исследования заключается в отборе кадров, обеспечение их должностного роста на основе профессиональных заслуг и деловых качеств, создание и постоянное совершенствование системы непрерывного профессионального образования, осуществление управления развитием профессиональных качеств, формирование новых принципов профессиональной этики и механизмов их реализации.

¹Удальцова М.В. Социология управления. М., 2012. С. 144; Аксёнова Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы. М., 2012. С. 411;

²Глазунова Н.И. Система государственного управления. М., 2011. С. 55; Бабинцев В.П. Технологии государственного и муниципального управления. Белгород, 2007. С. 67; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих .Белгород , 2014. С. 260.

Гипотеза исследования. Инструментами эффективного управления адаптацией муниципального служащего являются модель процесса управления адаптацией и методика оценки её эффективности¹.

Объект исследования – муниципальные служащие администрации муниципального района «Прохоровский район».

Предмет исследования – система адаптации муниципальных служащих муниципального района «Прохоровский район».

Цель исследования: разработать рекомендации по совершенствованию адаптационных мероприятий для муниципальных служащих.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1) рассмотреть теоретические основы исследования адаптации персонала в органах муниципальной власти;

2) проанализировать систему адаптации муниципальных служащих в органах местного самоуправления муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области;

3) сформулировать предложения по совершенствованию деятельности администрации муниципального района «Прохоровский район» по разработке системы адаптационных мероприятий для муниципальных служащих.

Теоретико-методологические основы исследования. Значительное место и основу для рассмотрения специфики адаптации персонала послужили современные социологические теории ряда современных авторов, посвященные проблемам функционирования государственной и муниципальной службы. Применение системного и факторного подходов позволило рассмотреть адаптацию в качестве комплексного социального явления, становление которого происходит под влиянием факторов внутренней и внешней среды социального субъекта.

¹ Мескон М.Х. Основы менеджмента. М., 2011. С. 720.

В работе применялись конкретные **методы** социологического исследования: сравнительный, ситуационный, системный анализ и анализ нормативно-правовых актов всех уровней власти. Для решения поставленных задач в работе применены диалектический и аналитический методы.

Эмпирической базой исследования являются нормативно-правовые акты¹, регламентирующие поступление на муниципальную службу, организацию и процесс прохождения ими всех этапов адаптации, такие как Конституция Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, региональные нормативно-правовые акты, а также результаты проведённых исследований о деятельности кадровой службы администрации муниципального района «Прохоровский район» по формированию эффективной системы адаптации персонала органов муниципальной власти.

Научно-практическое значение дипломного проекта заключается в следующем: все инновационные идеи, предложения и выводы, которые содержатся в данном исследовании, могут быть использованы при разработке нормативно-правовых актов и программной документации по развитию системы адаптационных мероприятий кадровой службой муниципальных органов власти Прохоровского района Белгородской области, а также для дальнейшего развития научных исследований в области адаптации муниципальных служащих.

Апробация результатов данного дипломного проекта осуществлялась в администрации муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области.

Структура дипломного проекта состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 г./ Российская газета. –2009. –21 января; О государственной гражданской службе Белгородской области: закон Белгородской области принят Белгородской областной Думой 24 марта 2005/ Белгородские известия. - 2005. – 8 апр.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АДАПТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Впервые понятие «адаптация» появилось в физиологии и биологии. Эти науки исследовали внутреннее физиологическое состояние человека и биологическую реакцию его организма на меняющиеся условия внешней среды.

Вскоре спектр применения этого термина расширился и затронул сферы социологии и психологии, которые рассматривали адаптацию как приспособление человека к социуму, а также психологическое состояние, вызванное работой в коллективе. На протяжении многих десятилетий XX века адаптация являлась предметом исследования этих научных дисциплин. В конце столетия понятие адаптации стало использоваться и в обиходе экономической науки, что связано со становлением концепции управления человеческими ресурсами, предполагающей, что управление людьми должно быть перемещено в стратегию развития организации.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню нового работника организация уже затрачивает на него значительные средства, поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу уходит именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность вливания в новую организацию. Помочь сотруднику успешно войти в новый коллектив – важнейшая задача руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую «новичок» приходит в организацию, а его рабочее место не подготовлено, и никто этим не занимается, новичкам предоставляют право делать все самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

«Опыт» такого рода может объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе. Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию и являются процедуры адаптации.

Различают следующие виды адаптации сотрудника: профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационную.

Профессиональная адаптация заключается в освоении профессиональных навыков и специфики работы. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, индивидуальных психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация – приспособление сотрудника к условиям труда и отдыха. Данная форма адаптации наиболее важна для производственных организаций, где используется сложная технология и существует опасность получения производственных травм. Однако, несмотря на то, что условия труда в офисах стандартны, новичку требуется время, чтобы подстроиться под ритм работы, интенсивность психофизических нагрузок.

Социально-психологическая адаптация предполагает установление межличностных и деловых отношений с сотрудниками, освоение ценностей и групповых норм поведения. Новый сотрудник знакомится с расстановкой сил в подразделении, выясняет значимость того или иного сотрудника, включается в состав формальных и неформальных групп. Большое влияние на адаптацию оказывает социально-психологический климат.

Психологическая совместимость сотрудников определяет соответствующий уровень их сработанности в трудовом процессе.

Критериями уровня социально-психологической адаптации являются степень удовлетворенности работой, взаимоотношениями с коллегами и администрацией.

Организационная адаптация предполагает ознакомление со структурой организации, определение в ней собственной роли. В последнее время стали говорить не только об адаптации работника, но и о приспособлении работы к человеку. Здесь можно упомянуть создание соответствующего рабочего места, коррекцию графика под индивидуальные особенности личности, индивидуализацию системы поощрений и наказаний.

Профессиональная дезадаптация, как правило, возникает вследствие кратковременных и сильных воздействий окружающей среды на человека или под влиянием менее интенсивных, но продолжительных воздействий. Дезадаптация проявляется в различных нарушениях деятельности: в снижении производительности труда и его качества, в нарушениях дисциплины труда; способствует проявлению соперничества, конфронтации в отношениях, конфликтов и т.д. Одной из форм проявления дезадаптации можно считать агрессию, которая целесообразно рассматривает как противоположное поведению адаптивному¹.

Кроме того, можно выделить адаптацию по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект: активная – когда человек стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить); пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.
2. По воздействию на работника: прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника; регрессивная – пассивная адаптация к

¹ Фролов С.С. Социология организаций. М., 2011. С. 384.

среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню: первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии; вторичная – при последующей смене работы.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Первый этап. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки более лучшей программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в таких же подразделениях других организаций, период его адаптации может быть самым маленьким .

Второй этап. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями в данной организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники кадровых служб.

Третий этап. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Четвёртый этап. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением организационных и проблем между личностями и переходом к постоянной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает в среднем после 1,5 – 3 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести большую выгоду для организации.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией. Основным периодом адаптации нового сотрудника в организации является испытательный срок. За период испытательного срока руководитель подразделения обязан убедиться в соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места. Руководитель должен выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая различные потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка».

Адаптация к муниципальной службе является разновидностью социальной адаптации, поэтому основные характеристики последней имеют непосредственное отношение и к первой.

В социологии организаций термин «адаптация» применяется для обозначения одной из основных функций социальной системы и определяется как приспособление к изменениям ее внутренней и внешней среды ¹.

Содержание адаптации рассматривается в ее многочисленных функциях:

1) жизнеобеспечивающая функция, то есть функция обеспечения жизненной деятельности системы «субъект-объект», так и жизнедеятельности самого субъекта: не имея возможности или способности адаптироваться к изменившейся среде, субъект прекращает свое существование или доводит его до критического состояния;

2) стабилизационная функция, то есть функция обеспечения постоянности в организации;

3) селективная функция, т.е. функция отбора и закрепления лучших признаков, элементов организации и, как следствие, повышения качественного уровня самой организации;

4) трансляционная функция, т.е. функция распространения, переноса принятых способов деятельности и проведения на новые условия и ситуации;

¹Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014. С. 260.

приспосабливая старое к новым условиям, адаптация обеспечивает сохранение позитивных элементов старого, преемность функционирования и развития организации;

5) инновационная функция, т.е. функция внедрения и закрепления нового;

6) коммуникативная функция, которая заключается в содействии адекватной социальной оценке, взаимопониманию членов организации (как по вертикали, так и по горизонтали), оптимизация информационного взаимодействия и общения между личностями в организации;

7) функция социального обмена, суть которой в обмене между сотрудниками организации профессионально-производственным и социальным укреплением и развитии этого опыта. Социальный обмен освобождает от необходимости «изобретения велосипедов», позволяет аккумулировать в деятельности каждого сотрудника то, что достигнуто и понято другими, повышает ее результативность;

8) функция организационного сплочения, которая заключается в адаптации сотрудников друг к другу, их самостоятельного понимания с организацией, формировании у них чувства значимости в организации, чувства социально-психологического удовлетворения.

В современном менеджменте понятие «адаптация» (приспособление) традиционно применяется к процессу и результату привыкания, приспособления только принятого сотрудника к условиям труда на новом рабочем месте, к новому организационному окружению.

«Адаптация, – пишет П.С. Кузнецов, – мотивируемый внутренний процесс, характеризующий в итоге принятие или непринятие развивающейся личностью внутренних и внешних условий в желаемом направлении. Как внешние, так и внутренние условия существования принимаются и поддерживаются личностью, если они способствуют удовлетворению потребностей, или отвергаются, если не способствуют, или не препятствуют. Привыкание не связано с удовлетворением потребностей, оно может избавить

личность от чувства неудовлетворенности, но вызвать чувство удовлетворенности не может»¹.

Постоянно адаптацию утверждают как процесс взаимодействия личности или социальной группы с социальной средой, который включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности.

Адаптация муниципального служащего означает приспособление, привыкание гражданина к требованиям должности, освоение им организационно-технических и социальных норм поведения в муниципальном органе, общения с людьми вне этого органа и т.д.

Преимущественные цели адаптации служащих состоят в том, чтобы уменьшить стартовые издержки и дать возможность новому служащему быстрее достичь общих стандартов выполнения работ, снизить ощущение неопределенности, приобрести чувство удовлетворенности работой.

Адаптация государственного и муниципального служащего – освоение требований данной профессии, изучение организационно-технических и социальных норм поведения в государственном или муниципальном органе и общения с гражданами за его пределами.

В ходе адаптации решаются две главные задачи: максимально возможное достижение рабочих показателей и вхождение в коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации.

Особенности адаптации государственных и муниципальных служащих заключаются в двух основных аспектах:

1) система государственного муниципального управления - максимально формальная среда, в ней очень много нормативных требований, которые следует знать работнику;

¹Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих . Белгород , 2014. С. 260.

2) в процессе профессиональной деятельности чаще всего выявляется несоответствие первоначальных представлений кандидата на должность и реальных условий работы.

В системе государственного и муниципального управления сложилась специфическая корпоративная культура. Она представляет собой систему ценностей и смыслов, на которые опираются служащие в ходе реализации целей муниципального управления, а также санкционированную организацией и закреплённую с помощью традиций, ритуалов и символов практику повседневного взаимодействия между ними. Интеграция в эту специфическую среду требует времени и усилий.

Процесс адаптации работников предполагает решение задач двух уровней.

Задачи первого уровня:

1) знакомство с нормативными актами и должностными инструкциями. Муниципальному служащему необходимо четко представлять функции и регламенты его осуществления. Кроме того, знать обязанности и права; ответственность; порядок назначения на должность; полномочия органа;

2) знакомство со структурой управления;

3) создание позитивной мотивации к работе;

4) знакомство с традициями.

Задачи второго уровня(включение в практическую деятельность):

5) включение в состав рабочих групп по подготовке документов, проверке работы, сбору и анализу информации;

6) привлечение к подготовке мероприятий.

Наиболее перспективными формами адаптации являются:
наставничество и профессиональное обучение.

Показателями, свидетельствующими об успешности адаптации, являются:

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение профессиональной ролью (установки, ценности, соответствующие ожиданиям других);

- выполнение требований дисциплины;
- самостоятельность при выполнении заданий;
- удовлетворенность выполняемой работой;
- интерес к работе;
- стремление к профессиональному самосовершенствованию;
- информированность по важнейшим вопросам, связанным с работой;
- социально-психологическая адаптация (вхождение в коллектив);
- ощущение комфорта и безопасности;
- чувство справедливо совершаемых обменов;
- цена, которой дается работа;
- взаимоотношения с начальством.

Проблемой является разработка и обоснование индикаторов, позволяющих оценить каждый из этих показателей¹.

Социально-адаптационная деятельность, как и любой другой вид деятельности, имеет свои качественные характеристики. Наиболее общие из них: целенаправленность, опосредованность, субъективность, интенсивность, динамичность, эффективность.

Целенаправленность социально-адаптационной деятельности проявляется в том, что она строится с четко очерченной цели, осознания того, какими личностными и психическими качествами должен обладать человек на завершающем этапе.

Специфика опосредованности социально-адаптационной деятельности состоит в том, что адаптационные воздействия оказывают влияние на человека не прямо, а косвенно – в результате социальной обусловленности адаптационной деятельности, ее связи со значениями, фиксированными в понятиях языка, нормах морали, ценностями. Социально-адаптационное воздействие будет иметь эффект лишь в том случае, если оно будет понятно на уровне сознания и будет принято человеком как свое собственное.

¹ Бабинцев В.П. Технологии государственного и муниципального управления. Белгород, 2007. С. 67.

Субъективность социально-адаптационной деятельности выражается в проявлениях индивидуальности человека, включенного в адаптационный процесс. Ее качественные характеристики будут определяться активностью его участников, наличием опыта, установками, эмоциями, целями и мотивами, особенностями отношений между личностями, а еще уровнем профессиональной компетентности специалиста по социальной адаптации.

Интенсивность социально-адаптационной деятельности обусловлена наличием у каждого адаптанта индивидуального стиля деятельности. Его наличие позволяет каждому из них при наличии разных особенностей нервной системы, разной структуры способностей, характера добиваться определенной эффективности при использовании разных способов и средств воздействия.

Динамичность социально-адаптационной деятельности определяется наступательным движением для реализации задач в адаптации. Для социально-адаптационного процесса важно добиваться хотя бы маленьких, но положительных продвижений в психике. Динамические изменения социально-адаптационного процесса в этом случае могут привести к более существенным положительным изменениям в развитии личности в целом.

Эффективность социально-адаптационной деятельности проявляется в соотношении к максимально достижимому или заранее планированному результату. Определить ее можно только в том случае, если будут четко выделены качественные критерии измерения результатов. В числе основных показателей определения эффективности социально-адаптационной деятельности могут быть взяты сравнимые изменения в уровне развития личности индивида, достигнутые за соответствующий период, и его способность к адаптации и интеграции в социальную жизнь с учетом реабилитационного потенциала.¹

Адаптация сотрудника, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому в больших

¹Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих . Белгород, 2014. С. 260.

организациях создаются специальные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному – в зависимости от численности персонала, структуры управления организацией, системы управления персоналом, нацеленности администрации на решение социальных задач в сфере управления и т.д.

При выходе на работу претендент на определенную должность обязан представить в отдел кадров следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных лиц;
- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний (оригинал диплома об окончании учебного заведения).

Все вышеуказанные документы (кроме трудовой книжки) копируются и хранятся в личном деле, состав которого утверждается нормативным актом организации.

На основании этих документов в течение одного рабочего дня готовятся и подписываются непосредственными руководителями приказ и трудовой договор. В первый день работы кандидата, в ожидании подписания приказа и трудового договора, руководители вправе посвящать кандидата в производственные вопросы, не носящие личного характера, познакомить с должностной инструкцией.

Кандидат переходит в разряд сотрудников и начинает прохождение испытательного срока. Сотрудник поступает в распоряжение непосредственного руководителя подразделения, который определяет для него рабочее место и процедуры адаптации¹.

Каждый руководитель, принимая нового человека на должность, особо оговаривает и подчеркивает испытательный срок, и на протяжении одного,

¹ Глазунова Н.И. Система государственного управления. М., 2011. С. 55.

трех и даже шести месяцев строго следит за человеком: наблюдает, изучает, оценивает, интересуется мнением остальных членов коллектива.

За юридическим понятием испытательный срок скрывает психологическое понятие профессиональная и психологическая адаптация. Испытательный срок – это первоначальный и самый ответственный период адаптации нового сотрудника.

Пункт об испытательном сроке включается в договор при следующих условиях:

- этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость «присмотреться» к новому сотруднику и скрытым в нем качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организованный постоянный контроль за выполнением работы и периодическая помощь (обратная связь с работником);
 - в конце этого периода работник будет ознакомлен с соответствием либо несоответствием для данного рабочего места.

Если в организации установили подходящий испытательный срок, то по истечении его может узнать о том, как сотрудник вновь принятый справляется с обязанностями . 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.

Необходимо задать следующие вопросы в случае, если сотрудник в чём-то не отвечает требованиям к работе: Достаточно ли хорошо объяснили сотруднику его рабочие обязанности? Хорошо ли организована сама работа? Достаточно ли четко определены задачи? Были ли обеспечены

соответствующая подготовка работника и его вхождение в должность? Была ли обеспечена деловая и моральная поддержка работника? Обсуждали ли с работником его слабые стороны с целью их устранения?

Если работодатель считает свои действия правильными и может доказать свое уважительное отношение к работнику, тогда можно предупредить его об увольнении по окончании испытательного срока. Если за период испытательного срока работник мало себя проявил с деловой и профессиональной точки зрения то, можно принять решение о продлении испытательного срока и попытаться что-нибудь улучшить в организации испытания или в чем-то совершенствовать работу сотрудника. Надо иметь в виду, что расходы на наем другого работника могут значительно превзойти расходы на обучение уже принятого сотрудника.

Первые три – шесть месяцев на новой работе – самые трудные, и большое число новых сотрудников покидают данную работу именно в период испытательного срока. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются:

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

Для нейтрализации этих факторов необходимо сделать все возможное, чтобы работники осваивались на новом месте как можно быстрее. Они должны четко знать, что они всегда получают совет и поддержку, а также возможности для обучения. Необходимо регулярно контролировать их работу, чтобы принятые на работу люди чувствовали себя нужными.

За период испытательного срока непосредственный руководитель подразделения должен убедиться 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, несовместимых с требованиями организации;
- удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;
- культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

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».

В целях успешного прохождения испытательного срока руководитель должен:

- назначить наставника или взять эту работу на себя;
- подробно ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
- предоставить отдельное рабочее место, показать правила работы на нем, провести инструктаж на рабочем месте;
- давать четкие задания и поручения, желательно, в письменной форме и вести систематический контроль исполнения;
- ознакомить лично всех членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с новым сотрудником;

- вмешиваться лично во все нестандартные или конфликтные ситуации с «новичком», ни в коем случае не давать его на «съедение» неформальному лидеру;
- не применять строгих мер административного, экономического, социологического и психологического воздействия на нового сотрудника в период испытательного срока (кроме случаев грубых нарушений, аварий, травматизма).

Адаптацию можно определить как процесс входа человека в новую трудовую ситуацию, в котором личность и рабочая среда взаимно влияют друг на друга, формируя новую систему взаимодействий и отношений в коллектива. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации, усваивает новые для него нормы и ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами команды.

Однако, поступая на работу, человеку уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить в процессе вхождения в коллектив и освоения рабочего пространства. Кандидат на должность будет строить свои отношения с новым коллективом, исходя из собственной системы ценностей и мотиваций, особенностей характера, темперамента и способов контакта с миром. С другой стороны, организация представляется как сложившаяся общность, со своими целями, задачами, системой ценностей и способами отношений. Процесс взаимодействия этих двух целостностей приспособления и включение называются профессиональной адаптацией¹.

Сам процесс адаптации включает в себя два аспекта - это, собственно, профессиональная адаптация и социально-психологическая.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

¹ Шумянкova Н.В. Муниципальное управление. СПб., 2010. С. 640.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют наиболее нужную форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности¹.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и её практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности. В результате их деятельности разрабатывается целый комплекс мероприятий, позволяющий снизить как временные, так и психологические затраты на адаптацию новых сотрудников.

Комплекс состоит из двух частей: разработанный специалистами службы занятости каталог профессиональных программ; комплекс профессиональных тестовых методик для исследования личных и профессиональных качеств человека.

Профессиограмма – это описание профессий со всех сторон, дающее представление о том, что и как должно выполняться специалистом, при помощи каких ресурсов, в каких производственных условиях. В нее входят и требования, которым должен отвечать исполнитель. Для составления карты личности используются профессиональные тестовые разработки. При сопоставлении полученной карты личностных и профессиональных характеристик с имеющимися профессиональными программами выявляется

¹ Удальцова М.В. Социология управления, Н., 2012. С. 144.

не только психологическая совместимость работника с данной должностью, но и его профессиональная пригодность¹.

Дальнейший анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для человека и работодателя для наиболее гармоничного вхождения в команду, исходя из его психологических особенностей и максимального использования его ресурсов и возможностей, уже буквально в первые рабочие дни. Здесь учитываются: способы и возможности усвоения кандидатом новых и больших объемов работ; реакции на неизбежный стресс, коим является переход на новое место работы; способы установления новых контактов и связей; ожидания оценки результатов труда и многое другое, из чего состоит профессиональная и психологическая адаптация на новом рабочем месте.

Опыт показывает, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск новых кандидатов на освободившуюся вакансию. Успешное прохождение этапа адаптации специалиста позволяет в достаточно короткие сроки ожидать конструктивных результатов на благо развития компании.

В выводе необходимо подчеркнуть:

1) муниципальная служба в России еще не завершила процесс становления, а потому технологии отбора и приема не отработаны в должной мере. Зачастую те технологии, которые зарекомендовали себя как эффективные, не используются на практике по различным, в основном субъективным, причинам. Это не позволяет производить отсев уже на этапе приема заведомо слабых, плохо подготовленных кандидатов. Замена кадров, сопровождавшая реорганизацию муниципального управления на протяжении нескольких лет, также не способствовала привлечению опытных специалистов. Большая часть сотрудников органов местного самоуправления – люди, впервые принятые на замещение той или иной муниципальной

¹ Шумянкova Н.В. Муниципальное управление. СПб., 2010. С. 640.

должности, поэтому проблема профессионального отбора – одна из главных на данный момент. Дать окончательное решение о профессиональной пригодности человека до того, как он начал эту профессиональную деятельность или обучение данному виду деятельности невозможно.

2) Правильная организация работы по адаптации персонала в органах муниципальной власти является, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, с другой – залогом эффективности функционирования местного самоуправления в целом. Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице мотивирует заинтересованность муниципального служащего в повышении личного статуса, повышает уровень лояльности к самой системе местного самоуправления, связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с нынешним руководителем.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ПРОХОРОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Реформирование системы государственного и муниципального управления в большей степени зависит от кадрового обеспечения. Это закономерно предполагает необходимость обращения к анализу ценностно-нормативной, социальной и институциональной сфер жизнедеятельности современного российского чиновничества.

В центре внимания такого анализа – проблема включения муниципальных служащих в общественные преобразования, что связано не только с принятием и поддержкой ими общей направленности реформ, но и поиском своего места в новой структуре общества.

В современной России процесс адаптации субъектов обусловлен радикальными общественными преобразованиями, которые приняли форму трансформации социального типа общества. Этот процесс сопровождается сменой системообразующих ценностей и норм, что вызывает такие негативные явления каканомия, маргинализация, дезинтеграция и т.д.¹.

Муниципальная служба определяется российским законодательством как профессиональная деятельность по обеспечению полномочий государственных и муниципальных органоввласти.

Муниципальным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном законодательством, обязанности по муниципальной должности государственной или муниципальной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств соответствующего бюджета (федерального, регионального, местного).

Муниципальная служба осуществляет социальное управление, объект которого отличается сложностью, комплексностью и динамизмом.

¹ Цветкова Г.А. Местное самоуправление в России (социологический анализ). Орел, 2013. С. 304.

Предметной областью являются общественные отношения, составляющие основу жизнедеятельности общества, его функционирования и развития.

Кроме того, муниципальная служба вырабатывает авторитет граждан, социальные стандарты и нормы, которые оказывают определенное влияние в целом на общество, обеспечивает удовлетворение общих, основных потребностей граждан, качественный уровень жизни, то есть производит социальные услуги¹.

Чиновники с большим стажем работы в органах власти, более десяти лет, являются носителями принципов и форм организации системы управления, которые оказываются не в состоянии перейти к новым формам организации работы, требующим самостоятельной позиции и соответствующих ей организационных технологий.

Сотрудники, пришедшие работать в органы местного самоуправления в последние годы, имеют новые знания, не обременены прошлым опытом, но у них недостаточно управленческих навыков, знания методов аппаратной работы.

Вновь поступившим на муниципальную службу необходимо не только адаптироваться к новому месту работы, но и усвоить, по сути, новую профессию, то есть овладеть теоретическими и практическими знаниями и умениями, приобрести профессиональное мышление и сознание. Граждане, поступающие на службу, уже имеют профессиональное образование, поэтому перед ними стоит еще более сложная задача – не просто обучиться, а переобучиться.

Итак, муниципальные служащие в силу своего социально-правового статуса, профессиональной культуры, властного ресурса выступают особым субъектом и объектом адаптационных процессов. Поэтому можно предположить, что адаптация социально-профессиональной группы обладает своей спецификой.

¹ Фролов С.С. Социология организаций . М., 2011. С. 384.

Успешная деятельность муниципальных органов власти во многом зависит от состояния их кадрового обеспечения. В практике управления персоналом включены различные механизмы, среди которых большое место занимает адаптация персонала. В современных условиях любая организация, тем более реализующая функцию управления, должна быть заинтересована в развитии своего кадрового потенциала. В большой степени это достигается путем привлечения специалистов и их закрепления в кадровом составе. Поэтому наличие эффективной системы адаптации вновь принятого персонала и научно-практическое обеспечение процессов адаптации становятся существенным фактором развития кадрового потенциала организации .

В структуру администрации муниципального района «Прохоровский район» входят 11 управлений, которые включают в себя 36 отделов и 3 комиссии по направлениям деятельности.

В подчинении главы администрации района С.М. Канищева находятся первый заместитель и четыре заместителя главы района по направлениям деятельности, помощник главы администрации района.

В состав муниципального района «Прохоровский район» входят 1 городское и 17 сельских поселений. На территории района расположен 1 поселок городского типа и 134 сельских населенных пункта. По состоянию на 01.05.2016 года численность населения по оценке составила 27,7 тысяч человек. В районе осуществляется политика, предусматривающая устойчивый экономический рост и улучшение качества жизни населения. Сохраняется тенденция роста промышленного и сельскохозяйственного производства, инвестиционной активности в экономике, стабильного развития социальной сферы. Крупными промышленными предприятиями района являются ООО «Прохоровский комбикормовый завод», ЗАО «Русские протеины», ФЛ ООО «Хохланд Руссланд», МУП «Беленихинский кирпичный завод», ПО «Пищевик», ООО «Заря». Динамично развиваются сельскохозяйственные предприятия: ООО «Прохоровская зернова

компания», подразделение ЗАО «Белгородская Зерновая компания», подразделение ООО «Агрохолдинг Ивнянский», ООО «Источник», ООО «БЕЛГО ГЕН», ООО «Селекционно-гибридный Центр», ЗАО «Свинокомплекс Прохоровский», ЗАО «Свинокомплекс Большанский», ОП ООО «Нива».

Администрация муниципального района «Прохоровский район» в своей деятельности руководствуется основными программными направлениями, определенными Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации и Губернатором Белгородской области по стабилизации экономики.

В целях повышения результативности и эффективности деятельности совершенствуется проектный менеджмент. Из 106 зарегистрированных проектов 43 проекта находятся на стадии реализации, 10 проектов – на стадии инициации, 53 проекта – закрыты. Из 53 проектов, находящихся на стадии инициации и реализации 15% – экономические, 62% – социальные, 16% – организационные, 7% – технические.

В целях улучшения качества жизни населения структурные подразделения администрации района осуществляют обмен информацией социально-правового характера в электронной форме с электронной цифровой подписью в системе электронного документооборота с использованием средств криптографической защиты информации и телекоммуникационных сетей общего пользования с Фондом социального страхования, налоговой инспекцией, подразделением статистики, отделом ЗАГС администрации района и управлением ПФР в Прохоровском районе.

Для повышения информированности населения, доступности муниципальных услуг информация о деятельности администрации района и ее структурных подразделений размещена в сети Интернет. На портале муниципальных услуг зарегистрированы все образовательные учреждения Прохоровского района, актуализируется информация о режиме работы,

муниципальной электронной базе очередников детских дошкольных учреждений, размещены контактные телефоны и электронная почта. 19 муниципальных услуг переведены в электронный вид, их можно получить, зарегистрировавшись на портале www.gosuslugi.ru.

Задачу повышения качества муниципальных услуг решил созданный многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг. МФЦ предоставляет федеральных услуг 15 видов, услуг субъектов Федерации 16 видов, 29 видов муниципальных услуг, 16 видов дополнительных услуг. 6190 услуг оказано «универсальными специалистами» МФЦ. Среднее время ожидания в очереди для получения документов – 7 минут, среднее время ожидания в очереди для получения консультации – 7 минут. На базе МФЦ создан пункт приема заявлений на выдачу электронных карт. В селах Малые Маячки, Радьковка, Плота, Кривошеевка, Береговое, Вязовое, Беленихино работают дополнительные офисы МАУ МФЦ, в которых оказывается весь спектр государственных и муниципальных услуг специалистами, прошедшими обучение.

Работа по оказанию муниципальных услуг осуществляется в соответствии с утвержденными 65 административными регламентами, в которые внесены изменения в части предоставления услуг с использованием электронных карт.

В агропромышленном комплексе района ведут производственную деятельность 15 крупных организаций, включая 4 агрохолдинга, пять свиноводческих комплексов, два обособленных подразделения свиноводческих комплексов и селекционно-гибридный центр, а также пятьдесят крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, личные подсобные хозяйства.

В районе продолжается реализация проекта «Развитие производства, подработки и хранения зерна высокопротеиновых и энергонасыщенных культур для обеспечения отрасли животноводства собственными

комбикормами» цель которого доведение производства зерна к окончанию 2016 году до 264 тыс. тонн.

В рамках реализации приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье – гражданам России» введено в эксплуатацию 73 жилых дома общей площадью 6997 кв.м. жилья.

В рамках реализации областного проекта «Зеленая столица»

– по направлению «Создание и обустройство рекреационных зон, включая берега рек, водохранилищ и прудов» обустройство рекреационных комплексов:

1) Парк регионального значения «Ключи»: работает летнее кафе, регулярно производится санитарная очистка мест отдыха, работают тропа здоровья, пчелопарк, контактный парк живой природы, осуществляет прием экскурсантов этнодеревня, обустроены пляж, волейбольная площадка, детская площадка, беседки для отдыха;

2) Парк «Грушки»: обустроены входные группы, произведена санитарная очистка лесонасаждений, дорожек и газонов, высажены многолетние цветы, работают пешеходные тропы, беседки для отдыха, оборудована пляжная зона, детская площадка, места для рыбной ловли, установлены светильники, малые архитектурные формы;

3) Туристический комплекс биолого-экологического просвещения «Экология природы – экология души». В природном парке «Истоки Северского Донца» построена часовня на истоках Северского Донца, подведено уличное освещение и осуществлено благоустройство территории и строительство тротуаров.

В районе действует 17 сельских учреждений культуры, из них 7 сельских клубов, районный Дом культуры, организационно-методический центр парк культуры и отдыха, МБУК «Парк регионального значения «Ключи», 14 самодеятельных коллективов, имеющих почетное звание «народный» и «образцовый», эстетический центр, духовой оркестр. Численность

работающих в отрасли культура составила 252 специалистов, из них 36% имеют высшее образование, 47% среднее профессиональное.

В учреждениях культуры района действует 342 любительских объединений, кружков и самодеятельных художественных коллективов.

На территории Прохоровского района расположено 59 памятников истории и культуры, из них 40 памятников воинской славы, 7 памятников архитектуры, 3 памятника искусства и 9 памятников археологии.

Библиотечное обслуживание жителей района осуществляли 32 библиотеки: районная, детская и 29 сельских библиотек и библиотека им. Н.И. Рыжкова, 92 передвижных пункта обслуживания.

В рамках действия целевых программ реализуется проект «Вовлечение населения в массовый спорт на территории Прохоровского района, развивается 20 видов спорта. Самыми результативными на областных, всероссийских и международных соревнованиях являются легкая атлетика, дзюдо, футбол, гиревой спорт, настольный теннис, спортивная гимнастика.

В результате процедуры адаптации сотрудников, как вновь принимаемых на работу в органы муниципальной власти Прохоровского района, так и назначаемых на должности, перемещаемых внутри организации, можно добиться:

- 1) снижения ресурсных затрат (материальных, временных) на подбор и отбор персонала;
- 2) уменьшения количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- 3) обеспечения внутренних источников формирования кадрового резерва;
- 4) сокращения срока перехода новых сотрудников в режим эффективной работы.

Привлечение и закрепление в кадровом составе профессионально подготовленных и компетентных специалистов и, как следствие,

необходимость решения проблемы их адаптации, требуют поиска новых управленческих средств, методов и технологий руководства.

В первую очередь это касается органов местного самоуправления, осуществляющих свою деятельность в сфере муниципального управления и формирующих кадровый состав муниципальной службы.

При этом нужно отметить такую особенность – если в системе государственной службы Российской Федерации кадровые процессы имеют определенную степень унификации, то в муниципальных органах власти, имеющих очень большое организационное разнообразие, унификации достичь очень сложно. Поэтому исследование различных проблем, связанных с кадровым обеспечением муниципальных органов, в том числе профессионально-адаптационных, особенно актуально.

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом в организации.

Формальная процедура адаптации является нужной частью структуры управления в органах муниципальной власти.

Так, например, при разработке процедуры адаптации необходимо наличие положений о подразделениях организации и должностных инструкций сотрудников разной категории, так как на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии ее оценки ¹.

Процесс взаимного привыкания сотрудника и организации, основанный на принятии самым первым новых организованных и профессиональных условий данной работы, должен быть связан как со стратегическим планированием, так и с существующими программами мотивации служащих, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой. Именно недостаточное внимание службы по работе с персоналом к этой функции, отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влекут за собой большие трудности интеграции сотрудника в коллектив, его уход или

¹ Платонов Ю.П. Социальная типология поведения. СПб., 2010. С. 464.

увольнение по инициативе администрации. Соответственно, эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом падает.

Цели, задачи, средства и методы адаптации в муниципальных органах плавают в зависимости от групп персонала. В процессах адаптации участвуют и молодые специалисты, впервые начинающие трудовую деятельность, и специалисты со стажем, сменившие место работы, и сотрудники организации, назначаемые на руководителей. В профессиональной плоскости можно выделить разновидности адаптации для различных категорий персонала, определяемых Федеральным законом Российской Федерации от 02 марта 2007 года № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

В качестве интегрального показателя адаптации муниципальных служащих может выступать их удовлетворенность своей профессиональной деятельностью.

Исследование, проведенное отделом муниципальной службы и кадрам управления внутренней, кадровой политики и правового обеспечения администрации муниципального района «Прохоровский район» показало, что большинство муниципальных служащих удовлетворено условиями своей профессиональной деятельности. Основными факторами, определяющими значимость муниципальных служащих деятельностью, являются, прежде всего, положительные эмоции а в коллективе (57,8%) и понимание о личной значимости в коллективе (38,8%). Сравнительно меньшее значение имеют техническое оснащение рабочего места (28,3%), карьерный рост (27,3%), уровень заработной платы (11,2%).

В зависимости от стажа работы в органах местного самоуправления проявляются различия и в выборе основных факторов, определяющих удовлетворенность профессиональной деятельностью. Так, для муниципальных служащих, у кого стаж работы составляет меньше года, основным фактором удовлетворенности является карьерный рост (65,29%). Для тех служащих, стаж

работы которых составляет 5-10 лет, удовлетворенность определяется ощущением собственной значимости в коллективе (57,6%). Для всех остальных респондентов основным фактором удовлетворенности работой является хорошая атмосфера в коллективе. При этом для женщин удовлетворенность в большей степени определяется именно данным фактором (60% против 48% у мужчин).

Больше всего самой сложной адаптацией является адаптация руководителя, когда надо приспособливаться к новой обстановке, соответствовать статусу, уровню и ожиданиям подчиненных, правильно выбрать стратегию управления. Успех адаптации, здесь зависит и оттого, какие взаимоотношения сможет выстроить адаптант-управленец с непосредственным руководством. Важнейшими предпосылками адаптации руководителя является предварительное изучение будущих подчиненных, опыта и стиля работы предшественника, а также наличие востребованных данной организацией компетенций.

Опыт деятельности различных муниципальных органов показывает, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск все новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию. Однако во многих муниципальных органах власти Российской Федерации специальных программ адаптации для руководителей просто не существует, там же, где такие программы есть, они рассчитаны на всех без исключения сотрудников, в том числе руководителей.¹

Следует выделить важные аспекты в процессах адаптации персонала администрации муниципального района «Прохоровский район». Прежде всего, рассмотрим показатель, характеризующий соответствие личностных профессиональных характеристик приходящих в муниципальные органы

¹Шуваева В.В. Организационная культура и имидж государственной службы. М., 2012. С. 183.

работников требованиям должности. На вопрос, соответствуют ли знания, приобретаемые ими в высших и средних профессиональных учебных заведениях, требованиям, предъявляемым к кандидатам на должность муниципальной службы, участники исследования высказали следующие мнения (см. Рисунок 1).

Такое распределение мнений участников исследования говорит о том, что при трудоустройстве в муниципальные органы власти только малая часть специалистов ориентируется на полученную, во время учебы в вузе, специальность и находит работу, полностью соответствующую базовой профессиональной подготовке. В основном они в той или иной форме приспосабливаются к условиям, диктуемым муниципальной должностью. При этом затрачиваются определенные государственные, организационные и личностные ресурсы (материальные, временные) на профессиональную переподготовку в адаптационный период, в целом не связанную с профессиональным развитием.

Адаптация в любой современной организации должна носить системный характер и быть частью процесса управления персоналом. Насколько это положение соответствует ситуации в муниципальной службе, дают представление мнения участников исследования относительно того, каким образом чаще всего осуществляется адаптация новых сотрудников в администрации муниципального района «Прохоровский район». Почти половина опрошенных (47,6%) считают, что никакой определенной системы нет, ее определяет руководитель, исходя из собственных представлений; 24% респондентов отмечают назначение наставника для нового сотрудника и составление индивидуального плана его профессионального развития; 21% - адаптация происходит путем подготовки рабочего места и знакомства с коллективом; 7,4% - затруднились с ответом. Таким образом, на основании мнений участников исследования можно сделать вывод, что в системе управления персоналом адаптация – слабое место и эта процедура в большинстве организаций муниципального управления подвержена

воздействию субъективного фактора, не регламентирована должным образом или носит формальный характер.

Относительно того, насколько быстро происходит профессиональная адаптация новых сотрудников в муниципальных органах, большая часть участников исследования (58%) считают, что это происходит в течение первого года работы. Остальные мнения распределились следующим образом: «новые сотрудники адаптируются на своих должностях в муниципальных органах не менее чем за два года» – 15% респондентов, «за период, равный испытательному сроку по Трудовому Кодексу РФ» – 13%, затруднились ответить на данный вопрос – 14% участников исследования. Данные показатели полностью соответствуют существующей у нас неопределенности места адаптации в процессе управления персоналом в системе муниципальной службы.

Следует заметить, что испытательный срок предусмотрен для того, чтобы определить, обладает ли новый сотрудник необходимыми профессиональными и личностными качествами для исполнения своих обязанностей по должности, в то время как профессиональная адаптация имеет своей целью раскрытие и активизацию всего потенциала работника, определение его перспектив в организации, фактически – привязку личностных стратегий человека к стратегии развития организации.

Среди форм работы с новым сотрудником в период прохождения им периода адаптации в органах муниципального управления все чаще встречается применение наставничества, которое опять начинает признаваться эффективным способом ускоренного приобретения вновь принятым работником необходимых ему навыков и знаний.

Участникам исследования было предложено определить свое отношение к возрождению наставничества в системе муниципальной службы, и в результате определилось, что подавляющее большинство опрошенных высказались положительно (см. Рисунок 2).

Такое распределение мнений даёт основание утверждать, что наставничество, которое можно рассматривать не только как форму работы с новым сотрудником по его профессиональной адаптации, но и как непосредственный социальный канал передачи ему норм, ценностей, традиций организационной культуры муниципального органа, имеет большие перспективы своего развития, но при одном условии - если оно не будет формализовано, как это происходит со многими социальными технологиями в управлении персоналом в системе муниципальной службы.

В процесс адаптации новых сотрудников на муниципальной службе оказывают воздействие различные факторы, в том числе негативные ¹.

Среди таких негативных факторов участниками исследования были выделены:

- невысокая заработная плата – 46,2% респондентов;
- непонятные перспективы по службе – 42,0%;
- недостаточная квалификация руководителя – 41,0%;
- отсутствие возможности повышения квалификации и стажировки – 32,8%;
- недостаточная обеспеченность рабочего места – 28,2%.

Из распределения мнений участников исследования видно, что на процесс адаптации основное негативное воздействие оказывают факторы материального характера, что вполне понятно, так как основной рост доходов муниципальных служащих зависит от приобретаемого уровня квалификации (категории) и стажа муниципальной службы. Однако его действие в значительной мере увеличивается из-за отсутствия возможности повышения квалификации и перспектив продвижения по карьерной лестнице. Играет свою негативную роль и субъективный фактор, который имеет своим источником невнятную кадровую политику в муниципальном органе либо ее отсутствие и подмену субъективной волей первого руководителя, что уже

¹Шуваева В.В. Организационная культура и имидж государственной службы. М., 2012. С. 183.

относится к вопросам организационной культуры. Примечательно, что оснащённость рабочего места в наименьшей степени негативно сказывается на адаптации - сказывается реализация требований перехода к информационным формам взаимодействия власти всех уровней с обществом, гражданами.

Основываясь на мнении участников исследований, нужно еще раз подчеркнуть, что адаптация способствует снижению текучести в кадровом составе муниципальной службы и закреплению в нем новых сотрудников - так считают 32,9% опрошенных, еще 50,1% – что способствует в какой-то мере, и только 8,8% – что не способствует (8,2% затруднились с ответом).

Таким образом, адаптация – это в том числе и социальная технология стабилизации кадров муниципальной службы.

В 2013 году в Прохоровский район пришли 24 молодых специалиста, в 2014 году – 23, в 2015 году – 24, из которых закрепились 89%. Но потребность в молодых специалистах остаётся.

На 01.04.2016 года район нуждается в 60 специалистах, из них: АПК – 16, отрасль образования – 13, отрасль культуры 12, отрасль здравоохранения – 11, физическая культура – 7, соцзащита – 1.

В 2015 году в ВУЗы поступили 85 человек (52,5% от общего количества выпускников 11 классов, предыдущие пять лет этот процент составлял от 59,2% до 63%). Налицо результаты внедрения ЕГЭ. Если до внедрения ЕГЭ в ВУЗы поступало более 60% от общего количества всех выпускников, то теперь – чуть больше 50%. Из чего можно делать вывод. Чем меньше выпускников поступает в учебные заведения, тем меньше специалистов вернётся в район. Из этого следует, что и в дальнейшем их потребность будет расти.

По состоянию на 01.04.2016 года в органах власти муниципального района «Прохоровский район» работает 257 человек, из которых 87 – муниципальные служащие, 137 – работники обслуживающего персонала, 33 – вспомогательного.

Из числа муниципальных служащих и работников обслуживающего персонала молодых специалистов до 35 лет – 87 человек или 39% от общего количества муниципальных служащихи работников основного персонала. Процент женщин среди молодых специалистов – 85%, мужчин – 15%.

Процент молодежи до 35 лет среди муниципальных служащих гораздо ниже – 21,8%.

В настоящее время в органах местного самоуправления района 10 вакансий: 8 – должности муниципальной службы, 2 – обслуживающего персонала, а это говорит о том, что с появлением на них кандидатур, понадобится квалифицированная помощь наставников, которые окажут обучаемым методическую и практическую помощь в приобретении навыков для качественного и своевременного исполнения должностных обязанностей, осуществят контроль за их деятельностью, своевременно выявят допущенные ошибки и недостатка в работе, примут меры к их устранению, разовьют у обучаемых положительные качества, привлекут к общественной жизни коллектива, окажут содействие развитию профессионального уровня, сформируют ответственные отношения к служебной деятельности, передадут личный накопленный опыт и обучают наиболее рациональным методам работы.

В выводе необходимо отметить:

1) вопросы совершенствования систем адаптации персонала в муниципальных органах власти столь же многогранны и разнообразны, как и сама проблема адаптации персонала. Здесь можно выделять экономическую, управленческую, правовую, социальную, культурную и т.д. составляющие.

2) чтобы практически развивать и совершенствовать адаптационную работу в муниципальных органах, необходимо ее научное обеспечение – теоретическое и методическое. Необходимо также исследовать проблему адаптации персонала муниципальной службы в современных условиях, в том

числе и в отношении применимости зарубежного опыта формирования систем адаптации в органах государственного и муниципального управления.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ПРОХОРОВСКИЙ РАЙОН» ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Даже «идеальные» в профессиональном и личном отношении специалисты просто могут не вписаться в коллектив или в систему отношений, принятую в определенном управлении или отделе муниципалитета. «Трудные сотрудники» - настолько затертое выражение, что его уже никто не принимает всерьез, но для более быстрого внедрения их в коллектив разрабатываются целые технологии для их адаптации к успешной работе и качественному исполнению своих должностных обязанностей.

Управление процессом адаптации – это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.д.».

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание, как субъективных характеристик работника, так и факторов организационной среды, характер их влияния на показатели и результаты адаптации. Программа адаптации персонала – это необходимая информация и процедуры, при которых адаптационная служба или ответственный сотрудник обеспечивают быстрое освоение новичком незнакомой для него территории. Условия работы и оплаты труда, предоставляемые льготы и организация питания, требования, предъявляемые к сотрудникам, – все это содержится в программе адаптации персонала.

С ее помощью процесс привыкания к новому месту или условиям работы происходит быстрее, возникающие вопросы разрешаются, и у вновь пришедшего формируется общее представление о деятельности и целях компании. И это первое впечатление очень важно, поскольку новый сотрудник – это еще один этап создания эффективной команды. После приема на муниципальную службу возникает необходимость приспособления к

новой социальной и профессиональной среде, освоения должностных обязанностей, восприятия целей и ценностных ориентаций муниципальной службы. Для этого служащего знакомят с должностными инструкциями, где указываются их задачи и обязанности, права и ответственность, место в служебной иерархии и порядок назначения на должность, а также с положениями, характеризующими полномочия муниципального органа, другими нормативными актами.

Первостепенную роль на этапе адаптации играет коллектив. Помощь должна идти прежде всего от коллег по работе, опытных служащих, официально либо неофициально исполняющих роль наставников. Непосредственный руководитель, поддерживающий практику для новичков, должен организовать рабочее место новичка рядом с более опытным сотрудником, который будет оказывать помощь в приобретении профессиональных навыков: умения работать с документами, информацией, работы с техническими средствами, соблюдения служебной этики и делового стиля общения, развития предприимчивости и самооценки.

Более высокий уровень адаптации предполагает введение вновь принятого служащего в практическую деятельность муниципального органа по осуществлению управленческих функций: включение в состав рабочих групп по подготовке важных постановлений, проверке работы подведомственных организаций, сбору анализу и обобщению управленческой информации, привлечение к участию в работе коллегий, совещаний, семинаров. Такое участие в практической деятельности обогащает опыт, способствует овладению приемами работы, приобретению новых навыков и умений, осознанию целей управленческого труда, расширению неформальных связей.

Для успешного управления адаптацией на муниципальной службе должны быть переработаны как минимум три элемента: структурное закрепление функции управления адаптацией, разработка технологии

процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса.

В управлении адаптацией муниципальных служащих следует учитывать ее основные этапы. Технология управления адаптацией вновь принятых сотрудников включает в себя:

- Анализ ожиданий поступающих сотрудников (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данной организацией).
- Прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе).
- Введение новичка в организацию, коллектив.
- Контроль адаптации в ходе периодических встреч и заочно.
- Ликвидация причин конфликтных ситуаций, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины дезадаптации.
- Обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними руководства.

Новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в организацию, должность, или, иными словами, программа адаптации персонала.

Эффективное управление возможно при условии исполнения задач и функций, возложенных на органы власти, кадрами, обладающими необходимыми знаниями и навыками.

Проведенный анализ российского опыта по применению механизма наставничества показал, что наставничество доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве метода обучения кадров.

Наставничество является технологией кадров, обеспечивающих передачу планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному.

Целями наставничества являются оказание помощи служащим в органах власти в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества решаются следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления муниципальных служащих, развитие их способностей самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- адаптация муниципальных служащих к условиям осуществления служебной деятельности;
- развитие профессионально-значимых качеств личности;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных муниципальных служащих, снижение текучести кадров.

С учетом вышеизложенного, для решения основных проблем управления процессами адаптации муниципальных служащих в администрации муниципального района «Прохоровский район», предлагается проект разработки и внедрения системы адаптации персонала «Старший товарищ». Основные способы достижения цели, результаты и риски проекта перечислены в паспорте проекта (см. Приложение 1).

Обоснование проектных мероприятий: Проект по совершенствованию системы адаптации муниципальных служащих администрации муниципальногорайона «Прохоровский район» основан на системе наставничества, содержащейся в Методическом инструментарии по применению наставничества на государственной гражданской службе, разработанном Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в 2013 году и апробирован в ходе реализации пилотного проекта по внедрению в отдельных федеральных государственных органах института наставничества.

Реализация указанного пилотного проекта осуществлялась в соответствии с положениями Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» и во исполнение пункта 7 Плана выполнения мероприятий по внедрению в 2012 – 2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы в рамках реализации подпункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», утвержденного Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации – Руководителем Аппарата Правительства Российской Федерации В.Ю. Сурковым 1 октября 2012 года № 5378 п-П17.

Методический инструментарий вводит систему наставничества и содержит принципы ее организации внедрения в органы власти.

Применение методического инструментария кадровыми службами органов власти позволяет организовать эффективную работу по внедрению института наставничества.

Методический инструментарий позволяет органам власти:

- организовать работу по наставничеству;
- принять необходимую нормативно-правовую базу для внедрения наставничества.

Методический инструментарий разработан с целью оказания помощи органам власти в:

- выработке унифицированных подходов (сценариев) к организации и использованию механизма наставничества в отношении служащих;
- организации процесса прохождения наставничества.

Согласно методическому инструментарию организация и внедрение наставничества предполагает реализацию четырех основных этапов:

1. Организация наставничества;
2. Назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется

наставничество;

3. Прохождение наставничества;

4. Завершение наставничества.

В целях формирования института наставничества на качественно новом уровне (и непосредственно в органах местного самоуправления) решением Совета по кадровой политике при Губернаторе Белгородской области № 2 от 18 ноября 2015 года главам администраций муниципальных районов и городских округов рекомендовано реализовать проект «Формирование и внедрение института наставничества на муниципальной службе» с учетом опыта реализации данного проекта в органах исполнительной власти.

Институт наставничества в муниципальном районе «Прохоровский район» существует с 2013 года, но работает не эффективно.

В предложенном проекте «Старший товарищ» разработаны мероприятия по эффективному внедрению института наставничества в администрации района.

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник составляет перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении наставничества, в которые включают в себя:

- последовательность и этапность действий;
- мероприятия по ознакомлению с рабочим местом и коллективом;
- мероприятия по ознакомлению с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами деятельности государственного органа соответствующего структурного подразделения;
- совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации;
- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;

- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических заданий;
- перечень мер по закреплению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков;
- перечень мер по содействию в выполнении должностных обязанностей.

Наставники будут закрепляться распоряжением главы администрации района или приказами начальников управлений, где назначается наставник.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые производятся человеком, ответственным за адаптацию. Программа (общая и специализированная к конкретной должности) разрабатывается наставником и утверждается руководителем.

Традиционно все программы адаптации делятся на три основных направления:

- введение в организацию;
- введение в подразделение;
- введение в должность.

Технология применительно к адаптации к муниципальной службе означает определение основных целей и задач технологического проекта, целевых индикаторов и показателей.

Цели и задачи внедрения проекта: Основной стратегической целью реализации проекта на территории муниципального района «Прохоровский район» является разработка эффективной системы адаптации к муниципальной службе в органах исполнительной власти.

Поставленная цель может быть достигнута посредством решения следующих задач:

- определение содержания и структуры феномена адаптации кадров к муниципальной службе;
- выявление условий для адаптации кадров к муниципальной службе;
- разработка и реализация организационных механизмов адаптации кадров к муниципальной службе.

Реализация поставленных в проекте целей и задач требует реализации конкретных мер органами исполнительной власти муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области в достижении поставленных целей.

Целевая группа участников проекта: В качестве целевой аудитории данного проекта выступают муниципальные служащие администрации муниципального района «Прохоровский район», впервые принятые на замещение той или иной муниципальной должности, либо муниципальные служащие, в порядке перевода, назначенные на другие должности муниципальной службы.

Сроки реализации проекта: Данный проект является долгосрочным 2015 – 2020 годы, так как создание эффективной системы адаптации муниципальных служащих процесс длительный.

В ходе реализации данного проекта, в него будут вноситься поправки и дополнения в связи с изменением федерального или регионального законодательства.

Состав мероприятий: Система проектных мероприятий включает в себя все направления действий от разработки нормативно-правовых актов и их внедрения, до контроля их исполнения.

Введение в организацию довольно длительный процесс, занимающий первые один, два месяца работы. Процедура введения в организацию способствует усвоению принятых норм и правил и обеспечивать сотрудников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь, требования и ожидания со стороны организации.

Программа введения в организацию, которая представлена Пособием «Первые шаги», касается деятельности всей администрации района в целом и затрагивает вопрос общего представления об органах муниципальной власти муниципального района «Прохоровский район» (см. Приложение 3, Приложение 4).

Пособие «Первые шаги» предназначено для лиц, в отношении которых

осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться новым сотрудникам, на начальном этапе работы: необходимые для оформления документы, информация о структуре муниципального органа власти, его миссии и ценностях, особенностях муниципальной службы и многое другое.

В пособие собрана в одно вся необходимая на первоначальном этапе информация, что существенно сокращает временные затраты наставника и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новому сотруднику.

После осуществления общей программы, наставник переходит к знакомству со специальной (специализированной), которая охватывает узкие вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственными вышестоящим). Другими словами специализированная программа и нацелена на введение новичка в подразделение и в должность.

На вводной лекции наставника ознакомит новичка с основными положениями законодательства о муниципальной службе, требованиями к служебному поведению, предъявляемыми к муниципальным служащим в соответствии с законодательством, так и в связи со сложившейся этической культурой муниципального органа, а также с особенностями прохождения муниципальной службы в органах муниципальной власти.

При подготовке к данной лекции наставник составляет список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предлагает их обсуждение на выбор.

Кроме того, при необходимости можно расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных знаний и навыков новичков. Тематика курса формируется наставником с учетом пожеланий руководителей соответствующих структурных подразделений. Тематика

таких курсов может быть следующей: «Антикоррупционное законодательство», «Навыки документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

Все программы используются как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых сотрудников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации входит обучение.

В качестве подготовки к исполнению иной должности могут быть использованы дополнительно к профессиональной переподготовке и такие формы, как:

- стажировка в новой должности (по плану карьеры);
- разделение полномочий;
- смена рабочего места, должности;
- участие в проверках и работе комиссий при решении внутренних проблем организации (профессиональных, организационных, социальных, экономических, научно-технических и т.д.);
- обучение в рамках проекта по индивидуальным или целевым программам профессионального развития;
- самообразование.

Наставник в обязательном порядке проводит индивидуальные занятия с новичком, которые предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные занятия предусмотрены в графике работы наставника. Кроме того, индивидуальные занятия практикуют обязательные формы контроля за выполнением заданий лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

Разработаны и представлен в проекте «Памятка наставнику» и «Кодекс наставника», которые определяют важность помощи новому коллеге в знакомстве с органами местного самоуправления Прохоровского района и

обязанности лица, которого назначили исполнять обязанности наставника (см. Приложение 5, Приложение 6).

При администрации муниципального района «Прохоровский район» будет образована комиссия по наставничеству в целях управления деятельностью по наставничеству, методического обеспечения организации, процесса прохождения и контроля результатов наставничества.

Планируемые результаты проекта: Полезный эффект полученный от внедрения проектных разработок заключается в следующих результатах:

- Будет внедрена эффективная система адаптации и активизирована деятельность руководителей самостоятельных структурных подразделений администрации муниципального района «Прохоровский район» по внедрению института наставничества во вверенных им управлениях и отделах к 2020 году;
- У 100% работников со стаж до 0,5 года на муниципальной службе будут сформированы адекватн установки и умения для успешной адаптации к муниципальной службе.

Оценка эффективности проекта: Таким образом, управление адаптацией к муниципальной службе предусматривает:

- во-первых, учет многообразия функций адаптации – стабилизационной, селективной, трансляционной, инновационной, коммуникативной, а также функций социального обмена и организационного сплочения;
- во-вторых, учет таких параметров адаптации, как целенаправленность, опосредованность, субъективность, интенсивность, динамичность, эффективность;
- в-третьих, применение показателей успешного управления адаптацией, в числе которых могут быть:

1) сформулированность установок и умений для успешной адаптации к муниципальной службе;

2) разработанность системы адаптации кадров к муниципальной службе, способствующей успешной интеграции работников в системе этой службы.

Ресурсное обеспечение проекта: Ресурсное обеспечение проекта должно основываться на совокупности таких мер как:

- нормативно-правовое обеспечение, информационное обеспечение, мониторинг и контроль;
- существующее информационное и материально-техническое обеспечение администрации муниципального района «Прохоровский район», в том числе внедряемая в органах исполнительной власти система электронного документооборота.

Финансовых затрат данный проект не требует.

Оценка рисков внедрения проекта: Под риском проекта понимается событие, которое еще не произошло и которое имеет некоторую степень неопределенности. В отличие от традиционного понимания, риски могут иметь как негативный характер, так и позитивный. В свою очередь, неопределенность может иметь предвиденный характер и тогда характеризуется вероятностью возникновения, либо неопределенность может иметь непредвиденный характер. Наибольшую опасность представляют именно непредвиденные риски.

В ходе реализации проекта, направленного на совершенствование системы адаптации муниципальных служащих в органах местного самоуправления, возможно возникновение ряда рисков:

- организационный – риск того, что организационные изменения могут свести на нет ценность и выгоды данного проекта;
- технологический риск – заключается в том, что выбранная технология не соответствует ожиданиям или не окажется подходящей для получения нужных результатов;
- отсутствие заинтересованности руководства в реализации и внедрении проекта.

В выводе к третьему разделу можно отметить:

1) исходя из задач, указанных в проекте усовершенствования системы наставничества в администрации муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области, не зависимо от достигнутых результатов, внедрение данного проекта позволит повысить эффективность деятельности кадровых служб структурных подразделений администрации Прохоровского района и администраций сельских поселений по развитию адаптационных мероприятий.

2) эффективность реализации проекта «Старший товарищ» зависит от соблюдения указанных в нем условий и мероприятий.

3) основные риски проекта связаны с не добросовестным отношением заинтересованных лиц к выполнению мероприятий по повышению эффективности системы адаптации в органах местного самоуправления муниципального района «Прохоровский район».

4) реализация проекта позволит сократить затраты времени на адаптацию муниципальных служащих на 70%, за счет правильной подготовки адаптационного периода и качественной работы наставников.

В результате проведенных мероприятий наставниками период адаптации специалистов при поступлении на муниципальную службу всегда сокращается. У новичков развиваются их профессиональные знания, навыки, умения, необходимые для исполнения должностных обязанностей, они становятся готовы самостоятельно, качественно и ответственно выполнять должностные обязанности, у них вырабатываются такие качества как добросовестность, дисциплинированность, сознательное и инициативное отношение к работе в органах местного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система адаптации персонала в органах муниципальной власти направлена на помощь сотруднику в освоении нового рабочего места или условий работы. Руководитель не всегда готов полностью взять на себя заботу о нём, поэтому эта миссия поручается наставнику, кандидатура которого назначается нормативным актом. Он и обеспечивает плавный переход работника из разряда новичков в полноправного участника команды.

Руководителю следует помнить, что в случае возникновения трудностей на этапе привыкания, специалист может решить проблему поменяв место работы. Это поведет за собой расходы на поиск нового сотрудника, и вызовет неудобства в связи с его временным отсутствием.

Осуществленный в дипломном проекте теоретико-методологический и конкретно-социологический анализ адаптации муниципальных служащих администрации муниципального района «Прохоровский район» к общественным преобразованиям позволяет сделать следующие выводы.

Адаптация рассматривается как главный элемент социального развития современного российского чиновничества и его включения в общественные преобразования. В условиях общественных преобразований понятие адаптации приобретает новое содержание. Оно применительно к муниципальным служащим и определяется как сложное духовно-практическое образование, управляемый процесс и результат активного взаимодействия элементов их внутренней структуры с внешней, а также внутренней средой органов местного самоуправления с целью преодоления противоречий между ними и повышения эффективности их взаимоотношений. В адаптации выделяется ее активная сторона, целенаправленность и управляемость. Адаптация выступает комплексным явлением в жизнедеятельности социальных субъектов.

Произошли изменения в основных сферах жизнедеятельности общества: политической, экономической, социальной и культурной.

Особенностью переходного состояния системы является наличие в ней своей логики и механизмов, соседство элементов «новой», «старой» и собственно «переходной» систем. Для социальных субъектов, начиная с отдельных индивидов и заканчивая социумом в целом, общественные преобразования понесли кардинальное изменение среды, в которой протекает их жизнедеятельность¹.

В условиях общественных преобразований происходит трансформация системы муниципальной службы. Отказ от командно-административных методов управления, появление многообразных форм собственности, деидеологизация общества обусловили изменение функций муниципальной службы, ее правовой и социальный статус, содержание деятельности чиновников. Таким образом, муниципальные служащие вынуждены приспосабливаться не только к изменениям макросреды, но и трансформации самой муниципальной службы.

Процесс адаптации чиновников в условиях общественных преобразований происходит на разных уровнях социальной среды.

Процесс адаптации проходит в период общественных преобразований три стадии: социального шока, на которой происходит формирование потребности в адаптации; мобилизации адаптивных резервов; ответа на вызов среды.

Процесс становления группы муниципальных служащих проходит под влиянием факторов не только макросреды, но и внутренней среды муниципальной службы. Среди них можно выделить разделение службы по уровню и ветвям власти, иерархической организации службы; местоположению отдельных органов местного самоуправления. Как показал анализ, большое значение имеет наличие среди чиновников различных групп по стажу работы в органах местного самоуправления. Те чиновники, которые имеют опыт работы в органах власти, отличаются высоким

¹ Луков В.А. Социальное проектирование. Флинта, 2010. С. 240.

профессионализмом, знанием правил аппаратной игры, но остаются почитатели старых авторитарно-бюрократических методов работы.

Анализ материалов конкретно-социологических исследований на примере администрации муниципального района «Прохоровский район» показал, что муниципальные служащие являются с одной стороны, достаточно маргинальной, а с другой - закрытой общностью. Они остаются группой, которая ориентируется на свои внутрикорпоративные интересы, а не на население, чьи интересы они должны представлять, и не на государство, от чьего имени они действуют. Отсюда среди основных особенностей адаптации муниципальных служащих, связанных с их принадлежностью к данной социально-профессиональной группе, необходимо отметить законодательно ограниченный набор путей адаптации по сравнению с другими группами населения (запрет двойной занятости; других источников получения дохода кроме научной и преподавательской деятельности; использование служебного положения в личных целях), наличие особых адаптационных ресурсов – социальных гарантий, профессионально-культурного и бюрократического капитала. В условиях разрушения ценностно-нормативной системы приобретает особое значение позитивность форм адаптации муниципальных служащих, неременное следование в своей деятельности правовым нормам. Среди негативных форм адаптации муниципальных служащих можно отметить коррупцию, нарушение правовых норм.

Важнейшим фактором, влияющим на процесс адаптации муниципальных служащих, является уровень их адаптационного потенциала. Адаптационные ресурсы отражены в демографических и социально-психологических характеристиках; наличии образовательного, профессионального, социального, экономического и культурного капитала; территориально-поселенческих признаках; статусном положении в системе органов местного самоуправления и должностной иерархии, стаже работы в органах местного самоуправления. При этом они могут оказывать не только

позитивное, но и негативное влияние на процесс адаптации. Среди важных ресурсов муниципальных служащих в условиях общественных преобразований выделяется уровень профессионализма данной группы, что подтверждают высокие самооценки муниципальных служащих своих профессиональных знаний и навыков, эффективности профессиональной деятельности.

В условиях общественных преобразований, переживаемых современным российским обществом, особое значение приобретает приведение процесса адаптации муниципальных служащих в управляемую форму. Управляющее воздействие должно быть направлено, в первую очередь, не только на повышение уровня адаптированности, но и на углубление самого процесса адаптации, то есть создание потребности у муниципальных служащих на усвоение тех ценностей, которые положены в основу построения современной институциональной системы органов местного самоуправления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1) Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.

2) О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст] / федер. закон принят Гос. Думой 7 февраля 2007 г. № 25 – ФЗ: по состоянию на 04 марта 2014 // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

3) О государственной гражданской службе в Российской Федерации [Текст] / федер. закон принят Гос. Думой 7 июля 2004 г. № 79 – ФЗ: по состоянию на 28 декабря 2013 // Российская газета. – 2004. – 31 июля.

О государственной гражданской службе в Российской Федерации [Текст] / федер. закон принят Гос. Думой 7 июля 2004 г. № 79 – ФЗ: по состоянию на 28 декабря 2013 // Российская газета. – 2004. – 31 июля.

4) О государственной гражданской службе Белгородской области [Текст] / закон Белгородской области принят Белгородской областной Думой 24 марта 2005. №176 (ред. от 05 марта 2014) // Белгородские известия. – 2005. – 8 апр.

5) Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области и в целях кадрового обеспечения реализации «Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Текст] / закон Белгородской области принят Белгородской областной Думой 7 сентября 2007 года №150 (ред. от 7 июля 2009 г.) // Белгородские известия. – № 165 – 166. – 2007. – 2 окт.

6) Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Текст] / постановление Правительства Белгородской обл. от 25 января 2010 № 27 – пп: по состоянию на 03 июня 2013 // Белгородские известия. – 2010. – 10 мар.

7) Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М. : Данисов и К, 2012. – 280с.

8) Аксёнова, Е. А. Управление персоналом в системе государственной службы [Текст] / Е. А. Аксёнова, Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 411с.

9) Бабинцев, В. П. Технологии государственного и муниципального управления [Текст] / В. П. Бабинцев. – Белгород : Изд-во БелГУ, 2007. – 67с.

10) Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров; под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. ; 2-е изд., перераб., доп. — М. : Изд-во РАГС, 2009. – 114 с.

11) Бурмыкина, И. В. Социологические аспекты подготовки менеджера в системе профессионального образования [Текст] / И. В. Бурмыкина /Социология образования. – 2009. –№ 9. – 87– 96 с .

12) Глазунова, Н. И. Система государственного управления [Текст] / Н. И. Глазунова. М. : 2011. – 55 с.

13) Гаврилина, Е. В. Современные методы работы с кадровым резервом [Текст] / Е. В. Гаврилина // Труд и социальные отношения: наука, практика, образование. – 2010. – № 6. – 32 с.

14) Говоруха, Н. С. Подготовка кадров регионального управления на основе оценки профессиональных компетенций [Текст] / Н. С. Говоруха, В. М. Захаров // Формирование и развитие социально-технологической культуры специалиста: материалы симпозиума, г. Белгород, 17 июня 2010 г. / под ред. В. П. Бабинцева. – Белгород: КОНСТАНТА, 2010. – 56 с.

15) Данакин, Н. С. Социально-технологические основы управления формированием и развитием корпоративной культуры вуза: монография [Текст] / Н. С. Данакин, И. Н. Кищенко, М. Ю. Козлов. – Белгород: ИП Остащенко А. А., 2011. –156 с.

16) Деркач, А. А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих [Текст] / А.А. Деркач; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во РАГС, 2011. – 166 с.

17) Ельникова, Г. А. Анализ системы личностного проектирования жизни [Текст] / Ш. И. Алиев, Г. А. Ельникова // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2010. – № 6. – 156–160 с.

18) Захаров, В. М. Система профессионального развития кадров регионального управления (опыт Белгородской области) [Текст] / В. М. Захаров, Н. С. Говоруха // Еврорегион: наука, образование, молодежная политика: материалы международного сборник научных трудов в рамках «Школы Межрегионального Приграничного сотрудничества» / под. ред. В. П. Бабинцев. – Белгород; Харьков: Изд-во «Ютек», 2010. – с. 152 – 165.

19) Захаров, В. М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих : монография [Текст] / В. М. Захаров. Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 260 с.

20) Иванов, В. В. Муниципальный менеджмент [Текст] / В. Н. Иванов. – М. : 2012. – 7с.

21) Красовский, Ю. Д. Организационное поведение [Текст] / Ю. Д. Красовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 511 с.

22) Лазарев, В. Н. Социальные основы местного самоуправления. Монография. [Текст] / В. Н. Лазарев. – Белгород: Изд. центр «Логия», 2011. – 298 с.

23) Луков, В. А. Социальное проектирование [Текст] / В. А. Луков, – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета: Флинта, 2010. – 240 с.

24) Мельников, С. Б. Формирование корпоративного управления муниципального образования в условиях кризиса [Текст] / С. Б. Мельников. – М. : АРиНА, 2010. – 192 с : схем., табл.

25) Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2011. – 720 с.

26) Мишурова, И. В. Технологии кадрового менеджмента [Текст] / М. : ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2011. – 361 с.

27) Муниципальное управление: проф. развитие персонала [Текст] /А. К. Коньков, В. С. Нечипоренко и др. ; Акад. менеджмента и рынка, Рос. науч. центр мест, самоупр. – М. : Логос, 2010. – 60 с.

28) Нечипоренко, В. С. Муниципальное управление: правовые основы муниципальной службы [Текст] / В. С. Нечипоренко. – М. : Логос, 2011. – 64 с.

29) Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Изд-во «Питер», 2010. - 448 с.

30) Ореховский, Т. А. Муниципальный менеджмент [Текст] / П. А. Ореховский. – М. : МОНФ, 2012. – 120 с.

31) Березкина, Т. Е. Основы менеджмента [Текст] / Т. Е. Березкина, Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : 2010. – 366 с.

32) Паркинсон, С. Н. Искусство управления [Текст] / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи; пер. с англ. Н. И. Горанской, Е. Н. Мамонтовой. – СПб. : Питер, 2009. – 140 с.

33) Платонов, Ю. П. Социальная типология поведения [Текст] / Ю. П. Платонов. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.

34) Резник, С. Д. Как стать лидером [Текст] / С. Д. Резник. : Изд-во ПГАСА, 2010. – 53 с.

35) Свешников, М. И. Основы и пределы самоуправления: опыт критического разбора основных вопросов местного самоуправления в законодательстве важнейших европейских государств [Текст] / М. И. Свешников. – СПб. : 2009. – 296 с.

36) Слатинов, В. Б. Карьерные перспективы молодежи на государственной службе в современной России [Текст] / В. Б. Слатинов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2010. – № 3. – С. 128–132.

37) Социальное управление: теория и методология. Ч. 1. – М: Муниципальный мир, 2011. – 317 с.

38) Социальные технологии. – М.: Муниципальный мир, 2011. – 288 с.

- 39) Удальцова, М. В. Социология управления [Текст] / М. В. Удальцова. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. –144 с.
- 40) Ушакова, Н. В. Имеджелогия. / Н. В. Ушакова, А. Ф. Стрижова. – 3-е изд., исправл. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» [Текст] / 2013. – 264 с.
- 41) Фролов, С. С. Социология организаций [Текст] / С. С. Фролов. – М. : «Гардарик», 2011. – 384 с.
- 42) Хучек, М. Организационная культура и инновационность предприятия [Текст] / М. Хучек. – М. : Изд-во МГУ, 2012. – 45 с.
- 43) Цветкова, Г. А. Местное самоуправление в России (социологический анализ) [Текст] / Г. А. Цветкова. – Орел: Изд-во ОРАГС, 2013. – 304 с.
- 44) Шибутани, Т. Социальная психология [Текст] / Ростов-на-Дону, 2010. – 65с.
- 45) Широков В.Н. Профессионализм муниципального управления [Текст] / Муниципальная власть, 2003. – 6 с.
- 46) Шупиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2013. – 223 с.
- 47) Шумянкova, Н. В. Муниципальное управление [Текст] / Н. В. Шумянкova. 2010 – СПб. : Питер, – 640 с.
- 48) Шуваева, В. В. Организационная культура и имидж государственной службы: монография [Текст] / В. В. Шуваева. М. : ГПК госслужбы, 2012. – 183 с.
- 49) Ясин, Е. Г. О миссии учреждений культуры и способах ее реализации [Текст] / Е. Г. Ясин // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2014. – № 2. – 6 – 7 с.
- 50) Мониторинг регионального управления в субъектах Центрального Федерального округа: оценка качества жизни и социальная эффективность. – М. : Изд-во «Перспект», 2014. Козлова, Т. З. Комитеты общественного

самоуправления в Москве: результаты социол. исслед. [Текст] / Т. З. Козлова;
АН СССР, Ин-т социол. – М. : Ин-т социол., 1990. – 5 с.

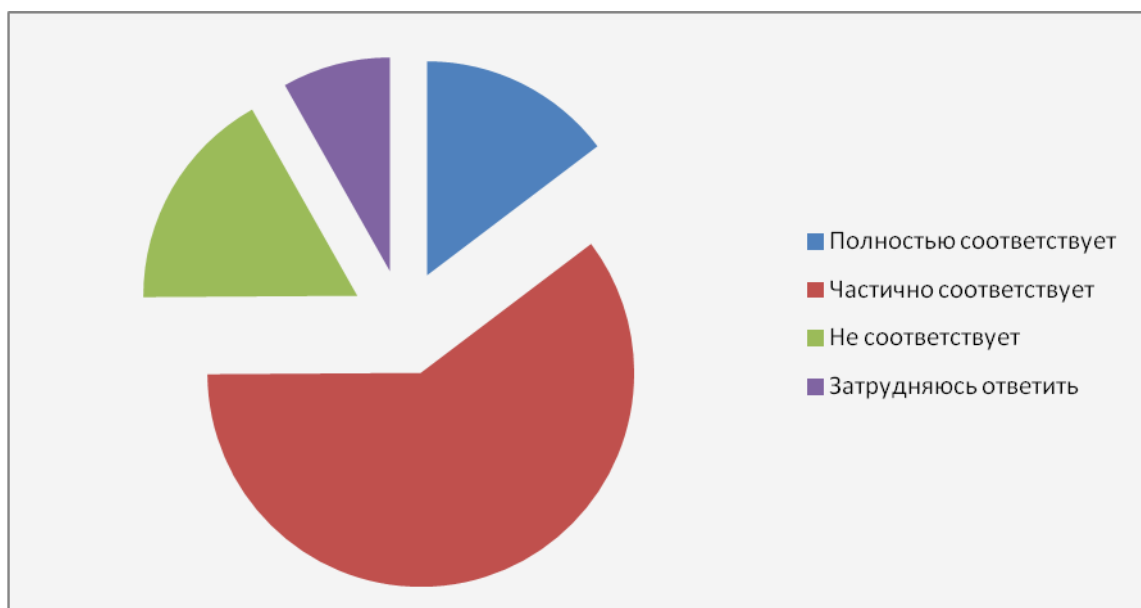


Рис.1 Оценка соответствия первичных профессиональных знаний требованиям, предъявляемым к кандидатам на должность муниципальной службы %

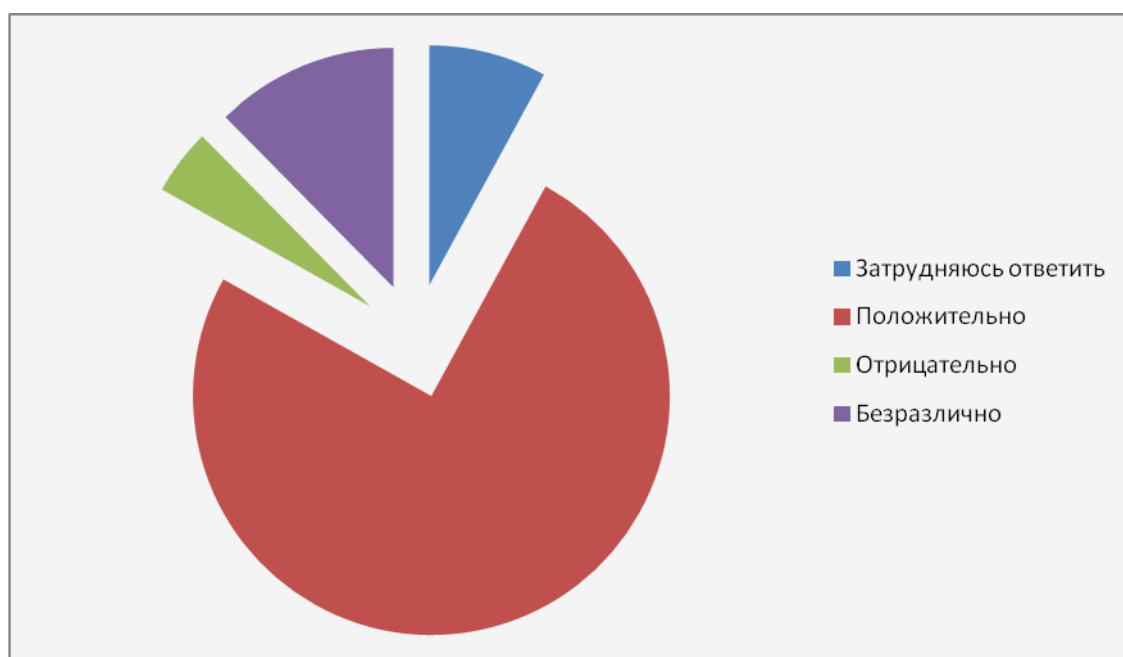


Рис.2 Отношение к возрождению наставничества в системе муниципальной службы %

**Паспорт проекта
«СТАРШИЙ ТОВАРИЩ»**

Цель проекта	Разработка и внедрение к 2020 году эффективной системы адаптации новых муниципальных служащих всех управлений и отделов администрации муниципального района «Прохоровский район» к службе в органах местного самоуправления с охватом не менее 95% вновь назначенных на должности и переведённых на другие должности муниципальной службы работников в год
Мероприятия проекта	<p>Система проектных мероприятий включает в себя все направления действий от разработки нормативно-правовых актов и их внедрения, до контроля их исполнения.</p> <p>Программа введения в организацию, которая представлена инновационным Пособием «Первые шаги», касается деятельности всей администрации района в целом и затрагивает вопрос общего представления об органах муниципальной власти муниципального района «Прохороаский район».</p> <p>Пособие «Первые шаги» будет предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться новым сотрудникам, на начальном этапе работы.</p> <p>После осуществления общей программы, наставник переходит к знакомству со специальной (специализированной), которая охватывает узкие вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом.</p> <p>Все программы используются как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых сотрудников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации входит обучение.</p> <p>Наставник в обязательном порядке проводит индивидуальные занятия с новичком</p>
Результаты проекта	– Будет внедрена эффективная система адаптации и активизирована деятельности руководителей самостоятельных структурных подразделений

	<p>администрации муниципального района «Прохоровский район» по внедрению института наставничества во вверенных им управлениях и отделах к 2020 году;</p> <p>У 100% работников со стажем до 0,5 года на муниципальной службе будут сформированы адекватные установки и умения для успешной адаптации к муниципальной службе</p>
Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> – Организационный - риск того, что организационные изменения могут свести на нет ценность и выгоды данного проекта; – Технологический риск - заключается в том, что выбранная технология не соответствует ожиданиям или не окажется подходящей для получения нужных результатов; – Отсутствие заинтересованности руководства в реализации и внедрении проекта
Пользователи проекта	<p>В качестве целевой аудитории данного проекта выступают муниципальные служащие, впервые принятые на замещение той или иной муниципальной должности, либо муниципальные служащие, в порядке перевода, назначенные на другие должности органов исполнительной власти муниципалитета.</p>

Первые шаги в органах местного самоуправления Прохоровского района

Пособие «Первые шаги в органах местного самоуправления Прохоровского района» предназначено для молодых специалистов, а также лиц, впервые принятых на работу в органы местного самоуправления района.

В данном пособии содержится пошаговая инструкция по оформлению необходимых документов и сведения о новом месте работы.

Шаг 1 – Отдел муниципальной службы и кадров

Отдел муниципальной службы и кадров находится на втором этаже здания администрации района (в самостоятельных структурных подразделениях администрации района и администрациях городского и сельских поселений необходимо обратиться к работнику, ведающему кадровыми вопросами). В кадровой службе Вас ознакомят с перечнем документов, которые необходимо представить для поступления на работу (или для участия в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы), примут их, при необходимости помогут с заполнением.

Список документов, необходимых для оформления на работу (участия в конкурсе):

- личное заявление на имя представителя нанимателя;
- собственноручно заполненная и подписанная анкета установленной формы с приложением фотографии (размер фотографии 3х4 см);
- паспорт;
- документы об образовании (диплом, свидетельство) с приложением (оценки);
- трудовая книжка (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые);
- медицинская справка (для поступающих на муниципальную службу или участвующих в конкурсе – документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу или ее прохождению (форма № 001-ГС/у);
- документ воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- для поступающих на муниципальную службу или участвующих в конкурсе – сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера для вакантных должностей муниципальной службы, которые внесены в Перечень должностей муниципальной службы органа местного самоуправления, муниципального органа, при назначении на которые граждане и при замещении которых муниципальные служащие органа местного самоуправления, муниципального органа обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а

также аналогичные сведения о своих супругах и несовершеннолетних детях.

Также поступающие на работу представляют:

- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (ИНН);
- страховой медицинский полис обязательного медицинского страхования.

Трудовой договор (контракт)

После того, как Вы представили в отдел муниципальной службы и кадров (работнику, ведающему кадровыми вопросами) все необходимые документы, его сотрудники ознакомят Вас с должностной инструкцией под роспись с выдачей на руки ее экземпляра. Также Вас ознакомят под роспись с локальными нормативными актами организации: правилами внутреннего трудового распорядка, Правилами обработки персональных данных, положением об оплате труда и др., ответят на интересующие Вас вопросы.

Затем сотрудники осуществляют подготовку проекта трудового договора (контракта), который после подписания представителем нанимателя представляют на подпись Вам. В трудовом договоре будут указаны Ваши права и обязанности, оклад и надбавки, длительность испытательного срока, количество дней отпуска и т.д.

Распоряжение (приказ) о назначении на должность

На основании заключенного трудового договора (контракта) оформляется распорядительный акт (распоряжение, приказ) о Вашем назначении на должность. С момента подписания и регистрации акта Вы становитесь работником органа местного самоуправления района.

После того, как распорядительный акт о назначении на должность подписан, сотрудник отдела протокола и делопроизводства администрации района (работник, ведающий кадровыми вопросами в самостоятельном структурном подразделении, администрации поселения) пригласит Вас для ознакомления с ним под роспись.

Удостоверение

После оформления всех документов сотрудники отдела протокола и делопроизводства, и отдела информации и взаимодействия со СМИ, общественными и религиозными организациями администрации района займутся вопросом изготовления удостоверения. Для его изготовления необходимо представить фотографию 2,5x3,5 см. На изготовление удостоверения может потребоваться несколько дней, после чего Вы можете получить его в отделе протокола и делопроизводства.

Шаг 2 – Получение ключей

Вход в здание администрации района оборудован электронной проходной. Сотрудникам администрации района, рабочие места которых находятся непосредственно в административном здании, выдается ключ электронной проходной. Для получения ключа Вам необходимо обратиться к начальнику отдела информации и взаимодействия со СМИ, общественными и религиозными организациями.

По вопросу получения ключа от служебного кабинета необходимо обратиться к руководителю структурного подразделения (заместителю главы администрации поселения).

Шаг 3 – Отдел бухгалтерского учета и отчетности

Чтобы Вам начали начисление заработной платы, необходимо предоставить в отдел бухгалтерского учета и отчетности администрации района (службу по бухгалтерскому учету самостоятельного структурного подразделения администрации района, главному бухгалтеру администрации поселения) следующие документы:

- копия страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;
- справку 2 – НДФЛ;
- справку о сумме заработной платы, иных выплат и вознаграждений за 2 календарных года, предшествующих году прекращения работы.

Шаг 4 – Доступ к информационным ресурсам

Для того, чтобы Вы могли пользоваться Вашим служебным компьютером и всеми имеющимися информационными ресурсами необходимо обратиться в отдел информации и взаимодействия со СМИ, общественными и религиозными организациями (службу программно-информационного обеспечения структурного подразделения), сотрудники которого установят на компьютер Ваш электронный почтовый ящик, необходимые программы, обеспечат доступ к необходимым сетевым ресурсам.

Итак, Вы закончили оформление всех документов, и теперь стоит больше узнать о Вашем новом месте работы!

Об администрации Прохоровского района

Администрация Прохоровского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального района «Прохоровский район». Администрация района действует на основании Устава муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области, утвержденного решением Прохоровского районного Совета депутатов от 8 августа 2007 г. № 128. Администрацию района возглавляет на принципах единоначалия глава администрации Прохоровского района.

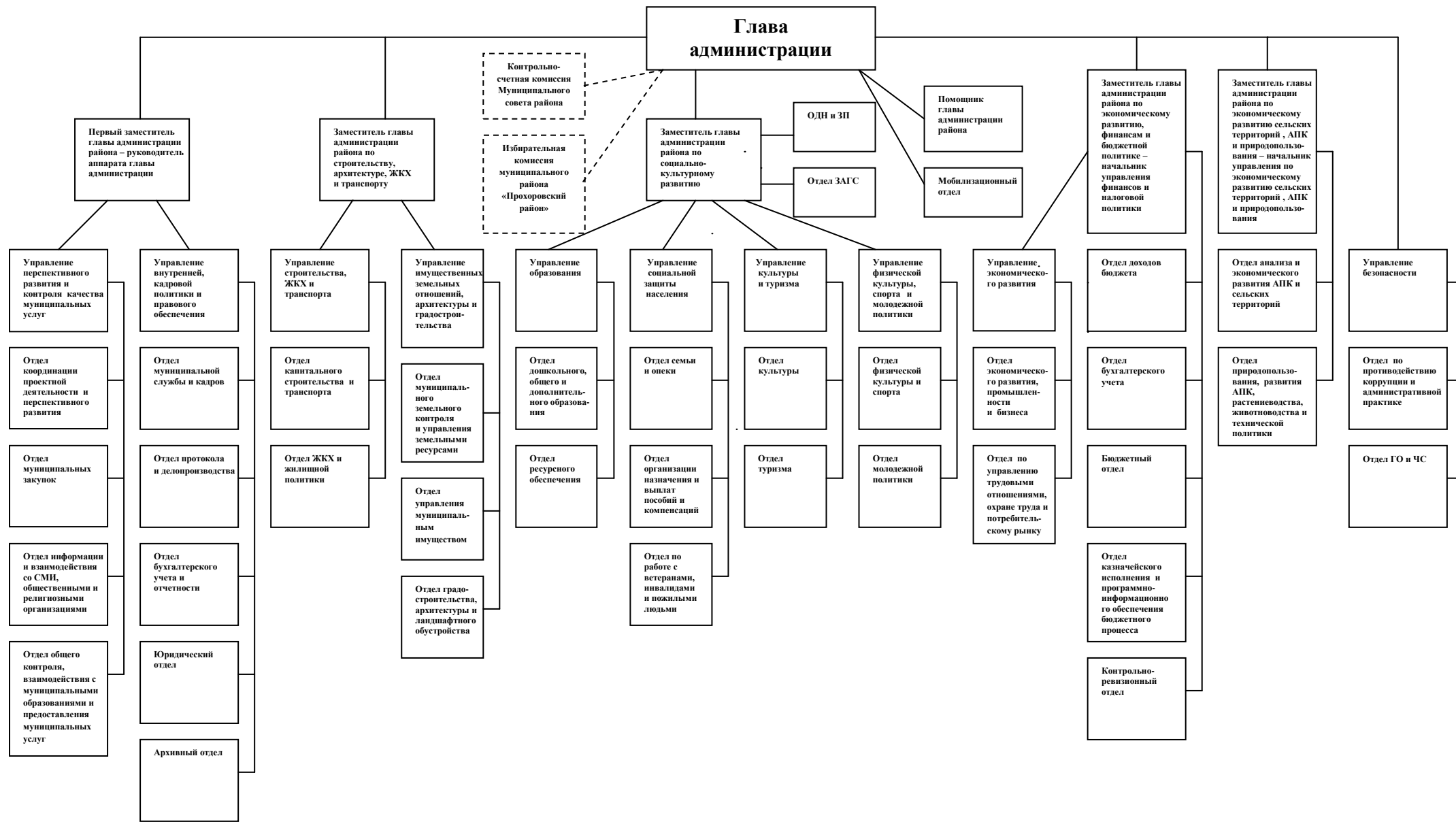
Администрация Прохоровского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения, исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных главой администрации Прохоровского района, а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Прохоровского района.

Законодательство, которым администрация района руководствуется в своей деятельности (основные нормативные правовые акты):





- Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.;




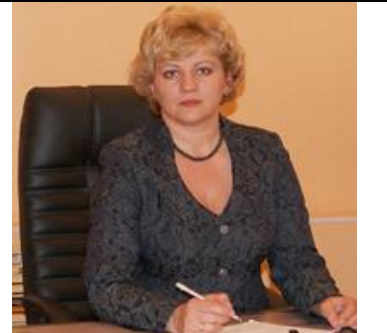

- Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;
- закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»;
- Устав муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области, утвержденный решением Прохоровского районного Совета депутатов от 8 августа 2007 г. № 128;
- Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Прохоровский район» Белгородской области на период до 2025 года, утвержденная решением Муниципального совета Прохоровского района от 31 июля 2008 г. № 49;
- Программа «Социально-экономическое развитие муниципального района «Прохоровский район» Белгородской области на 2012-2017 годы», утвержденная решением Муниципального совета муниципального от 30 декабря 2014 г. № 169.





Структура администрации Прохоровского района



Руководители администрации Прохоровского района

	<p>Канищев Сергей Михайлович – глава администрации Прохоровского района 2-13-45</p>
	<p>Борzych Наталья Александровна, первый заместитель главы администрации района - руководитель аппарата главы администрации района, 2-18-51</p>
<p>Управление перспективного развития и контроля качества муниципальных услуг</p>	
	<p>Вакансия Начальник управления перспективного развития и контроля качества муниципальных услуг, 2-18-05</p>
<p>Управление внутренней, кадровой политики и правового обеспечения</p>	
	<p>Полянская Ольга Анатольевна, начальник управления внутренней, кадровой политики и правового обеспечения, 2-14-44</p>
<p>Управление строительства, ЖКХ и транспорта</p>	
	<p>Давыдова Альмира Игоревна, начальник управления строительства, ЖКХ и транспорта, 2-14-71</p>
<p>Управление имущественных, земельных отношений, архитектуры и градостроительства</p>	





	Халимова Марина Алексеевна, начальник управления имущественных, земельных отношений, архитектуры и градостроительства, 2-18-33
	Наплёкова Светлана Владимировна, заместитель главы администрации района по социально-культурному развитию, 2-15-77
Управление образования	
	Еньшина Наталия Викторовна, начальник управления образования, 2-14-53
	Кулабухова Инна Анатольевна, начальник управления социальной защиты населения, 2-12-46
Управление культуры и туризма	
	Ключко Ольга Николаевна, начальник МКУ «Управление культуры и туризма администрации Прохоровского района», 2-18-34
Управление физической культуры, спорта и молодежной политики	

	<p>Цыгулева Елена Валентиновна - начальник МКУ «Управление физической культуры, спорта и молодежной политики администрации Прохоровского района», 2-29-68</p>
Отдел по делам несовершеннолетних и защите их прав	
	<p>Бороздняк Наталья Ивановна, начальник отдела по делам несовершеннолетних и защите их прав, 2-11-08</p>
Отдел ЗАГС	
	<p>Пак Анастасия Алексеевна, начальник отдела ЗАГС, 2-12-12</p>
Управление по экономическому развитию сельских территорий, АПК и природопользования	
	<p>Рязанов Виктор Алексеевич - заместитель главы администрации района по экономическому развитию сельских территорий, АПК и природопользования - начальник управления по экономическому развитию сельских территорий, АПК и природопользования, 2-12-51</p>
Управление финансов и налоговой политики	
	<p>Ворона Галина Викторовна, заместитель главы администрации района по экономическому развитию, финансам и бюджетной политике - начальник управления финансов и налоговой политики, 2-14-62</p>
Управление экономического развития	
	<p>Вакансия Начальник управления экономического развития, 2-19-48</p>
Управление безопасности	
	<p>Котов Сергей Владимирович, начальник управления безопасности, 2-13-52</p>


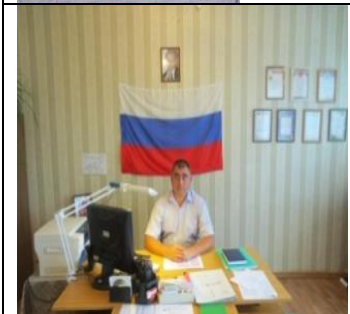

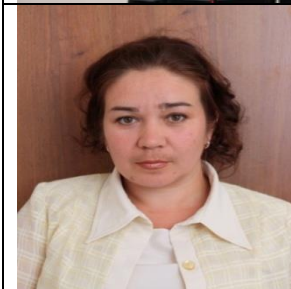
Мобилизационный отдел

Лыков Игорь Михайлович, начальник мобилизационного отдела, 2-34-28

**Руководители администраций городского
и сельских поселений Прохоровского района**

	<p>Орехов Владимир Васильевич, глава администрации городского поселения «Поселок Прохоровка», 2-13-64</p>
	<p>Саввин Алексей Павлович, глава администрации Беленихинского сельского поселения, 4-21-82</p>
	<p>Мартыненко Елена Геннадьевна, глава администрации Береговского сельского поселения, 4-32-23</p>
	<p>Орехов Василий Васильевич, глава администрации Вязовского сельского поселения, 2-83-10</p>
	<p>Масленникова Елена Николаевна, глава администрации Журавского сельского поселения, 4-55-91</p>
	<p>Кузубова Елена Петровна, глава администрации Коломыцевского сельского поселения, 2-75-31</p>

	<p>Лыков Павел Валерьевич, глава администрации Кривошеевского сельского поселения, 4-85-36</p>
	<p>Суркова Оксана Николаевна, глава администрации Лучковского сельского поселения, 2-94-22</p>
	<p>Биходжина Оксана Валериевна, глава администрации Маломаяченского сельского поселения, 4-44-24</p>
	<p>Каменев Владимир Иванович, глава администрации Петровского сельского поселения, 4-93-85</p>
	<p>Николаев Денис Александрович, глава администрации Плотавского сельского поселения, 4-62-41</p>
	<p>Ласкавец Анатолий Александрович, глава администрации Подолшенского сельского поселения, 4-11-43</p>
	<p>Семина Ирина Ивановна, глава администрации Прелестненского сельского поселения, 4-05-43</p>
	<p>Косаткина Ирина Николаевна, глава администрации Призначенского сельского поселения, 4-01-45</p>

	<p>Котляров Евгений Анатольевич, глава администрации Радьковского сельского поселения, 4-93-19</p>
	<p>Шляхов Сергей Иванович, глава администрации Ржавецкого сельского поселения, 4-91-14</p>
	<p>Чуб Наталья Васильевна, глава администрации Холоднрянского сельского поселения, 4-95-32</p>
	<p>Чурсина Марина Николаевна, глава администрации Шаховского сельского поселения, 4-03-10</p>

Информационные ресурсы

Официальный сайт органа местного самоуправления Прохоровского района

Электронный адрес: www.admprohorovka.ru

Адрес электронной почты: admprohorovka@pr.belregion.ru

Официальный сайт – это сайт в сети Интернет, содержащий информацию о деятельности органов местного самоуправления.

Для чего предназначен: на официальном сайте публикуется информация о текущей деятельности органов местного самоуправления района – свежие новости, статьи и другие материалы, предназначенные для внешней аудитории.

Особенности муниципальной службы

Особенности деятельности муниципальных служащих отражены в Федеральном законе от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и законе Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области».

Испытательный срок

В соответствии со ст. 70 Трудового кодекса Российской Федерации при заключении трудового договора в нем может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителя организации, его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей – шести месяцев.

Отпуск

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев (ст. 122 Трудового кодекса Российской Федерации).

Работникам обслуживающего персонала предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков. Продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска составляет 30 календарных дней. Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет исчисляется из расчета один календарный день за каждый год муниципальной службы. Главе администрации района, его первому заместителю и заместителям, начальникам управлений администрации района, главам администраций городского и сельских поселений предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск за ненормированный рабочий день продолжительностью 5 календарных дней.

Аттестация

Аттестация муниципального служащего осуществляется в целях определения его соответствия замещаемой должности один раз в три года.

Прохождение аттестации является обязательным условием муниципальной службы и способствует совершенствованию деятельности органов местного самоуправления, а также мотивации сотрудников к получению дополнительных профессиональных знаний.

Присвоение классных чинов

Присвоение классных чинов муниципальным служащим осуществляется как с проведением квалификационного экзамена, так и без его проведения.

Квалификационный экзамен сдают только муниципальные служащие, замещающие должности на определенный срок полномочий (за исключением служащих, замещающих высшие должности муниципальной службы, и замещающих должности муниципальной службы на условиях срочного трудового договора в соответствии с абзацем 2 статьи 59 Трудового кодекса РФ).

Впервые поступившим на муниципальную службу сотрудникам классный чин присваивается по истечении испытательного срока. В случае отсутствия у муниципального служащего испытательного срока классный

чин присваивается после 3-х месяцев работы.

Обучение

Муниципальные служащие органов местного самоуправления района в обязательном порядке направляются на обучение после приема на работу и в дальнейшем каждые три года.

Обучение проводится как в виде внутрикорпоративного обучения, так и дополнительного профессионального обучения. Основные учебные заведения, осуществляющие обучение работников органов местного самоуправления района - Институт управления НИУ «БелГУ» и Институт переподготовки и повышения квалификации кадров агробизнеса ФГБОУ ВО БелГАУ.

Кадровый резерв

Кадровый резерв формируется для замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления района в порядке должностного роста муниципальных служащих.

При этом включение муниципальных служащих в кадровый резерв осуществляется по результатам периодически проводимого конкурса.

Система оплаты труда

В соответствии с решением Муниципального совета района от 18.02.2014 г. № 76 «Об оплате труда муниципальных служащих муниципальной службы муниципального района «Прохоровский район» типовыми элементами в структуре денежного содержания муниципальных служащих являются:

- должностной оклад;
- надбавка за особые условия муниципальной службы;
- надбавка за классный чин;
- надбавка за стаж муниципальной службы;
- надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- ежемесячное денежное поощрение;
- ежеквартальная премия;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- материальная помощь.

Подробную информацию о порядках установления и выплаты денежного содержания Вы можете найти на официальном сайте во вкладке «Муниципальная служба» - «Нормативные документы».

В соответствии с постановлением главы администрации района от 25.02.2014 г. № 209 «Об оплате труда работников, замещающих должности обслуживающего персонала, не отнесенные к должностям муниципальной службы муниципального района «Прохоровский район» типовыми элементами в структуре денежного содержания работников обслуживающего персонала являются:

- должностной оклад;

- надбавка за сложность, напряженность и высокие достижения в труде;
- надбавка за выслугу лет;
- ежемесячное денежное поощрение;
- ежемесячная премия по результатам работы;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- материальная помощь.

Борьба с коррупцией

Профилактика коррупционных правонарушений

В силу требований российского законодательства и в рамках своей компетенции органы местного самоуправления района принимает активное участие в деятельности, направленной на противодействие коррупции, выявление и последующее устранение причин и условий ее проявления.

Профилактика коррупционных правонарушений в администрации района относится к компетенции отдела по противодействию коррупции и административной практике.

ЗАПОМНИТЬ:

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) муниципального служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью муниципального служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным интересам граждан, организаций, общества или государства.

Именно на этой стадии можно предотвратить коррупцию.

Под **личной заинтересованностью** гражданского служащего, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей, понимается возможность получения гражданским служащим при исполнении должностных (служебных) обязанностей доходов в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц.

Коррупция - злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами; совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.

Основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных

правонарушений установлены Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

С полной информацией о требованиях к служебному поведению муниципальных служащих при прохождении муниципальной службы, профилактике коррупционных и иных правонарушений можно ознакомиться на официальном сайте во вкладке «Муниципальная служба» - «Противодействие коррупции».

Значимые даты

– День местного самоуправления в России – 21 апреля.

Профсоюзная организация

Сотрудники администрации района состоят в профсоюзе, который защищает интересы сотрудников. Председателем профсоюза является Погорелова Ирина Михайловна, председатель избирательной комиссии муниципального района «Прохоровский район».

Памятка наставнику

Перед Вами стоит интересная и творческая задача – помочь новому коллеге познакомиться с органами местного самоуправления Прохоровского района, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Наставником является муниципальный служащий или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в администрации района (ее самостоятельном структурном подразделении, администрации поселения).

Переход на новое место работы неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь сотруднику почувствовать себя комфортно в новом коллективе, осуществить организационные и разъяснительные мероприятия, связанные с назначением на новую, либо иную должность, а также передать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, опыт и знания, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

Рекомендации по первичной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- расскажите вашему новому коллеге, какая форма обращения принята в подразделении (администрации поселения);

- расскажите сотруднику об администрации района (поселения), о структурном подразделении, в котором Вы работаете, об особенностях работы (особенностях прохождения муниципальной службы). Последнее будет особенно интересно для молодых специалистов;

- ознакомьте сотрудника с разделами официального сайта органов местного самоуправления Прохоровского района, научите работать с ними;

- проявите интерес к личности нового сотрудника: спросите его о предыдущем месте работы, семье, достижениях, об образовании;

- пообедайте вместе с новым сотрудником в его первый рабочий день;

- окажите сотруднику помощь в прохождении в административное здание управления;

- посоветуйте новому сотруднику ознакомиться с Положением о наставничестве в Прохоровском районе, утвержденным постановлением главы администрации района от 5 ноября 2013 г. № 1453, и с пособием для сотрудника «Первые шаги в органах местного самоуправления Прохоровского района». Информация, содержащаяся в данных документах, будет очень полезной для лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- при поручении первых заданий сотруднику спросите, как продвигается их выполнение, и окажите помощь в случае возникновения затруднений;

- будьте доброжелательны к новому сотруднику и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие вопросы. Проявляйте терпение и уважение.

Рекомендации для наставника по общению при осуществлении наставничества:

- старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем лично-ориентированные утверждения, то есть обращайтесь большее внимание на поступки и старайтесь давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Объективно описывайте произошедшую ситуацию, а также свою реакцию на события и их последствия. Предлагайте приемлемые альтернативы;

- при общении с наставляемым старайтесь подчеркивать уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках. Сформулируйте у нового сотрудника позитивное отношение к работе и коллективу, поддержите энтузиазм сотрудника и уверенность в себе, найдите повод, чтобы его похвалить;

- в ходе обучения делайте особый акцент на сферах, подконтрольных вашему собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены, или находятся вне сферы его компетенции;

- Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть носить личный характер, добивайтесь того же и от партнера по беседе. Старайтесь не заменять слово «я» безличным понятием «руководство»;

- демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

Кодекс наставника

1. Постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня.
2. Будьте примером. Все, что Вы требуете от наставляемого, Вы должны знать и уметь сами.
3. Не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем наставляемого.
4. Ведите диалог с наставляемым на равных, будьте дипломатичны.
5. Не говорите плохо о подразделении и руководстве. Будьте лояльны по отношению к государству.
6. Не обсуждайте с наставляемым личные качества и недостатки ваших коллег и руководителей.
7. Не обсуждайте со своими коллегами личные качества и недостатки ваших подопечных.
8. Четко и понятно формулируйте задачи.
9. Правильно распределяйте время работы.
10. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!
11. Творчески подходите к выполнению своей работы.
12. Всегда давайте обратную связь, как положительную, так и отрицательную.
13. Оценивайте не личность наставляемого, а проделанную им работу.
14. Хвалите наставляемого, если проделанная им работа заслуживает одобрения.
15. Уважайте мнение наставляемого.
16. Не бойтесь признавать свои ошибки.
17. Помогайте наставляемому преодолевать возникающие трудности.
18. Не допускайте, чтобы Ваше плохое настроение сказывалось на работе с наставляемым.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации сотрудника в управлении, и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.