

Министерство науки и высшего образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Разработка программы адаптации персонала в МБОУ СОШ №6 имени
А.П. Бондина г. Нижний Тагил**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Шкураева Елена Игоревна,
обучающийся группы
СПИК - 1403z

Руководитель:
Кружкова Ольга
Владимировна,
кандидат психологических
наук, доцент,
зав. кафедрой

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина	6
1.1 Характеристика учреждения и анализ кадрового состава	7
1.2 Анализ системы управления персоналом в учреждении	10
1.3 Теоретико-методологический анализ системы адаптации персонала	14
Выводы по Главе 1	26
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина	28
2.1 Разработка новых методов наставничества и совершенствование системы адаптации молодых специалистов	28
2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации программы адаптации персонала	41
2.3 Оценка эффективности программы	43
Выводы по Главе 2	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	53
ГЛОССАРИЙ	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	61

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших структурных элементов менеджмента на любом из циклов функционирования организации является управление персоналом как система эффективного управления работниками и их деятельностью; посредством верно выбранного вектора использования кадровых технологий и методов управления персоналом предприятия есть возможность обеспечить переход на следующий этап жизненного цикла посредством возможности совершенствования деятельности и повышения конкурентных позиций.

Актуальность выбранной темы исследования определена тем, что ориентация на формирование действенной системы управления персоналом, составных ее элементов не вызывает сомнений, поскольку хозяйствующие субъекты функционируют в условиях жесткой конкурентной борьбы и мотивированные сотрудники способны обеспечить развитие организации, повысить ее конкурентные позиции на рынке.

Важность ориентирования на построение качественной системы управления персоналом необходима для недопущения снижения производительности труда. Формирование вектора системы и методов управления персоналом оказывает влияние на конкурентоспособность организации, поскольку от эффективности системы управления персоналом зависит уровень производительности и качество труда, заинтересованность сотрудников в организации трудового процесса и так далее. Хозяйствующие субъекты применяют те или иные кадровые технологии в зависимости от необходимости вектора системы управления персоналом и метода управления персоналом.

Важна для современных организаций ориентация на построение системы адаптации персонала, которая включает в себя различные программы вовлечения сотрудника в трудовой процесс. Управление

адаптацией персонала приобретает также все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. Эффективная система адаптации позволяет сократить издержки на персонал, поскольку новый сотрудник быстрее входит в должность, достигается им необходимая эффективность и производительность труда работы в кратчайшие сроки, уменьшается количество ошибок, связанных с освоением своих функциональных обязанностей; уменьшается текучесть кадров; снижается количество сотрудников, не прошедших испытательный срок, а также количество сотрудников, покинувших предприятие в течение первого полугода работы.

Молодежь - основная составляющая воспроизводства рабочей силы. Но таковы законы рынка: в наибольшей мере молодые специалисты востребованы только тогда, когда их образование подкреплено профессиональным опытом. Помочь молодому сотруднику освоиться в коллективе, прежде всего в профессиональном плане, задача самого коллектива. Потому как адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной «врабатываемости» сотрудника в новые для него профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Внедрение системы управления адаптацией на предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения таких важных задач для предприятия, как: уменьшение издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации; вовлечение сотрудника в трудовой коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым сотрудником. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

Проблема исследования: необходимость разработки программы адаптации персонала в МБОУ СОШ №6 им.А.П. Бондина в связи с высокой текучестью кадров.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ системы адаптации персонала в МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина и разработка программы адаптации персонала.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- охарактеризовать понятие адаптации персонала;
- рассмотреть формы организации процесса адаптации персонала в образовательном учреждении;
- представить характеристику учреждения МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина и анализ кадрового состава;
- провести анализ системы адаптации кадров в учреждении МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина;
- разработать программу по совершенствованию системы адаптации персонала МБОУ СОШ №6 и оценить их эффективность;
- Определить социально-экономическую эффективность программы адаптации.

Объект исследования – адаптация персонала организации

Предмет исследования – программа адаптации персонала МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина.

В работе использовались следующие методы:

- метод сбора данных (в теоретической части работы);
- аналитический метод;
- графический метод;
- метод анализа документов (в практической части работы).

Широкое отображение разных сторон становления и формирование системы управления персоналом нашло отображение в работах ученых: Ж.Б. Абеновой, М. Армстронга, А.А. Асоевой, А.А. Г.П. Бессокирной, Н.И.

Архиповой и других.

Нормативно-правовую основу исследования составили законы и различные нормативные акты Российской Федерации в области хозяйственной деятельности, важное значение отведено Трудовому кодексу Российской Федерации (ТК РФ).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, представлена теоретико-методологическая база, структура работы.

Во введении определены основы понятия развития персонала как фактора адаптации.

Первая глава содержит анализ кадрового состава МБОУ СОШ №бим. А.П. Бондина и оценку системы адаптации как элемента кадрового менеджмента учреждения образования.

Вторая глава содержит программу по совершенствованию системы адаптации в МБОУ СОШ №бим. А.П. Бондина, а также оценку эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении определены выводы по работе.

ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина

1.1 Характеристика учреждения и анализ кадрового состава

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №6 им. А.П.Бондина располагается по адресу 622013, Свердловская обл., г. Нижний Тагил, ул Октябрьской революции, 2

Директор: Татьяна Юрьевна Алексеева, кандидат педагогических наук

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 6 им. А. П. Бондина является некоммерческой образовательной организацией и создано в соответствии с законодательством Российской Федерации для оказания муниципальной услуги в сфере образования с целью государственной гарантии реализации права каждого человека на общедоступное и бесплатное начальное общее, основное общее и среднее общее образование в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами.

Основной целью деятельности школы является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Основным видом деятельности образовательной организации является реализация основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Основные общеобразовательные программы, реализуемые образовательной организацией:

- образовательная программа начального общего образования (нормативный срок освоения 4 года);

- образовательная программа основного общего образования (нормативный срок освоения 5 лет);
- образовательная программа среднего общего образования (нормативный срок освоения 2 года).

Учреждение создано на основании распоряжения горисполкома от 29.11.1937 № Р53, переименовано на основании постановления Администрации города Нижний Тагил от 24.05.2011 № 984 «О переименовании и внесении изменений в Устав Муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 6 им. А. П. Бондина».

Собственником имущества и учредителем Учреждения является муниципальное образование город Нижний Тагил.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 6 им. А.П. Бондина является одним из старейших учебных заведений Нижнего Тагила. Школа имеет богатые педагогические традиции в организации образовательного процесса. С течением времени в образовательной организации сформировалась педагогическая среда, сочетающая в себе технологический и гуманитарный подходы. Сегодня школа вышла на новый этап инновационного развития, педагогический коллектив реализует инновационный проект «Технологии индивидуализации образовательного процесса как средство развития образовательной модели школы», оптимально сложившиеся за десятилетия ее существования традиции и инновации, продиктованные требованиями модернизации современного образования.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения в соответствии с действующим законодательством.

Органами управления Учреждением являются Общее собрание работников Учреждения, Совет Учреждения, Педагогический совет Учреждения, деятельность которых регламентируется соответствующими Положениями.

Изменения в парадигме образования, переход на новые образовательные стандарты, новые формы итоговой аттестации делают актуальным вопросы профессиональной переподготовки педагогов. В течение 2017 года были использованы такие формы повышения квалификации как образовательные программы, семинары, а также корпоративное обучение, которое позволило пройти повышение квалификации 100% педагогам ОУ. Вопросы, явившиеся предметом изучения педагогов, касались:

- Проектная деятельность на уроках и во внеурочной деятельности;
- Формирование УУД на уроках различных предметных областей;
- Современные образовательные технологии;
- Вопросы организации работы с детьми с ОВЗ;
- Профилактика болезненной зависимости и суицидального поведения несовершеннолетних.

Таким образом, в ОУ осуществляется реализация единого перспективного плана повышения квалификации по актуальным вопросам современного образования и ведется постоянная работа по совершенствованию профессионального мастерства педагогов ОУ.

Сравнительный анализ показателей демонстрирует сохранность состава педагогических кадров образовательного учреждения. При этом, следует отметить существенный рост количества педагогов, имеющих квалификационные категории, что связано с кадровой политикой образовательного учреждения, нацеленной на возвращение собственных педагогических кадров. Особенно следует отметить рост числа педагогов, аттестующийся на высшую квалификационную категорию. Увеличивается показатель, характеризующий наличие у педагогов высшего педагогического

образования. При этом следует отметить, что рост показателя связан с получением высшего образования молодыми педагогами школы.

Образовательное учреждение ведет целенаправленную работу по повышению квалификации педагогическими кадрами и предоставляет возможность прохождения курсов повышения квалификации. Прекрасным решением в вопросах повышения педагогического мастерства становится организация корпоративного обучения на базе школы по актуальным вопросам современного образования. За последний год курсы повышения квалификации прошли все педагоги школы. Следует отметить, что все педагоги ОУ прошли курсы повышения квалификации в соответствии с ФГОС второго поколения.

1.2 Анализ системы адаптации кадров в учреждении

Адаптация персонала – обязательная процедура, выполняемая при вхождении сотрудника в организацию или в должность, нацеленная на его скорейшее и эффективное приспособление к новым условиям производственной деятельности[53].

Таблица 1. Структура персонала в МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина

Категория персонала	Количество работников					
	2016		2017		2018	
	человек	%	человек	%	человек	%
Руководитель высшего звена	1	2%	1	2%	1	2%
Руководители среднего звена	4	9%	5	10%	5	10%
Педагоги	36	78%	38	74%	37	74%
Обслуживающий	5	11%	7	14%	7	14%

персонал						
Всего:	46	100%	51	100%	50	100%

Общее руководство МБОУ СОШ №6 осуществляет директор. Он формулирует цели и задачи организации, определяет общую стратегию и политику, осуществляет общее руководство в соответствии с нормами Трудового кодекса РФ[1]. Ответственными за формирование и совершенствование системы управления персоналом является кадровый работник МБОУ СОШ №6.

Нормативно-методическую базу системы управления персоналом составляют следующие документы.

- а) Положение о персонале.
- б) Положение об оплате труда.

Основными кадровыми технологиями, применяемыми в ОУ, являются следующие: анализ и планирование персонала, подбор и найм персонала, аттестация персонала, адаптация, развитие персонала, мотивация персонала, учет сотрудников, организация трудовых отношений, создание условий труда, социальное развитие, кадровая безопасность.

Школа ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный, по отношению к сотрудникам работодатель.

МБОУ СОШ № 6 им. А. П. Бондина, согласно приложению к лицензии, укомплектовано педагогическими кадрами по всем образовательным программам на 100%, что позволяет вести обучение повсем предметам федерального компонента, компонента образовательного учреждения и части, формируемой участниками образовательных отношений, а также осуществлять дополнительное образование школьников.

На настоящий момент в ОУ работает 37 педагогов (43 педагогических работника). Общее количество аттестованных педагогов составляет 77%. Число аттестованных педагогических работников, имеющих высшую и

первую квалификационные категории, составляет 70%. Данные об аттестованных кадрах ОУ представлены в таблице 2.

Таблица 2. Квалификация педагогических кадров

Квалификация	Всего	% к общему числу педагогических работников
Количество педагогических работников, имеющих квалификационную категорию	30	70
В т.ч. высшую	5	12
- первую	25	58
- вторую	0	0
Количество педагогических работников, не имеющих квалификационной категории	10	23
Количество педагогических работников, прошедших аттестацию с целью подтверждения соответствия занимаемой должности	3	7

Данные таблицы 2 говорят о том, что процентное соотношение аттестованных работников по отношению к общему количеству педагогических работников практически не изменилось. Этот факт объясняется существенным омоложением педагогического коллектива ОУ. 9 из 10 педагогов, не имеющих квалификационной категории, проработали в ОУ менее 2 лет; 1 педагог вышел из отпуска по уходу за ребенком менее 2 лет назад. При этом можно говорить о повышении доли педагогов, имеющих высшую и первую квалификационную категорию (с 67% до 70%) и, особенно, о значительном повышении доли педагогов, имеющих высшую

квалификационную категорию (с 4% до 12%). В целом, можно говорить о стабильности функционирования образовательного учреждения и направленностью управленческой деятельности администрации на сохранение и, в то же время, омоложение контингента педагогических работников. Уменьшение количества педагогов, имеющих соответствие занимаемой должности, с 5% до 3% говорит о том, что молодые специалисты, проработавшие в образовательном учреждении два года, успешно аттестовались на первую квалификационную категорию.

В течение последнего года повысились показатели педагогов, имеющих высшее профессиональное образование (2014-2015 – 40/85%; 2015-2016 – 46/86,7%; 2016-2017 – 61/91%). Дипломы о высшем профессиональном образовании получили молодые специалисты, продолжавшие обучение после устройства на работу в ОУ. Увеличение количества обучающихся влечет за собой необходимость расширения штатного расписания и прием на работу новых специалистов, имеющих высшее профессиональное образование.

Анализ возрастного состава педагогического коллектива демонстрирует достаточно стабильную картину. Количество педагогов в возрасте от 55 лет остается практически неизменным (2014-2015 - 4/8%; 2015-2016 - 5/9,4%; 2016-2017 – 4/6%), положительная динамика наблюдается среди молодых педагогов в ОУ в возрасте до 30 лет (2015-2016 – 12/22,6%; 2017 – 16/37,2%).

Проблема деятельности МБОУ СОШ №6 им. А. П. Бондина содержится в том, что созданная функциональная структура, сформированная на жесткой позиции, начала проявлять минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для скорой реакции на изменения рынка, что тормозит развитие деятельности организации (важно обеспечить переход на стадию «рост через делегирование»).

В качестве вывода необходимо отметить, что основным видом деятельности образовательной организации является реализация основных

общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования. На настоящий момент в ОУ работает 37 педагогов (43 педагогических работника).

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления любым учреждением. Адаптация персонала рассматривается как процесс приспособления работников: к условиям работы и специфике данной должности в МБОУ СОШ №6 (профессиональная адаптация); условиям труда, режиму работы и отдыха с учетом состояния здоровья работника и характеристик условий труда (психофизиологическая адаптация); социальной среде с включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями (социально-психологическая адаптация); специфике учреждения с учетом особенностей организационно-экономического механизма управления, значимости подразделения и должности работника в общей системе целей и организационной структуре школы; пониманию собственной роли работника в общем процессе и необходимости его личностного развития в рамках учреждения (организационная адаптация).

Все же, в ОУ отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации сотрудников. В МБОУ СОШ №6 имеют место увольнения за конкретные трудовые нарушения, предложено ориентировать систему адаптации на вектор «производственная адаптация».

1.3 Теоретическо-методологический анализ системы адаптации персонала.

Персонал – это один из важных ресурсов организации. Эффективное управление персоналом повышает итоговые показатели деятельности

организации. Высокие показатели производительности труда, низкий уровень текучести кадров, высокая квалификация специалистов, все это влияет на конкурентоспособность организации, на итоговые результаты деятельности .

По личному мнению, управление персоналом включает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, мотивированию и стимулированию их трудовой активности; в свою очередь, система управления персоналом включает в себе совокупность действий ответственных сотрудников (как правило, кадровых работников, сотрудников кадровой службы) за организацию управления штатом предприятия[34].

Система управления является открытой системой. В основе системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов в кадровой работе. С этой точки зрения стоит выделить три основных блока (таблица 3)[27]:

Таблица 3. Основные блоки системы управления персоналом в организации

Формирование персонала	Рациональное использование персонала	Развитие персонала
Блок 1	Блок 2	Блок 3
Подбор, кадровое планирование, отбор кандидатов.	Адаптация персонала, оценка персонала, мотивация персонала, стимулирование к труду, нормирование и организация рабочего времени.	Обучение, развитие, работа с резервом.

В системе управления персоналом важна роль адаптации персонала. Как правило, проблемы адаптации персонала касаются всех организаций без исключения, но в зависимости от фазы развития организации – создается ли она только что или развивается и расширяется – они могут быть наименее

или наиболее значимыми и первостепенными.

Адаптацию персонала можно определить, как совокупность действий по обеспечению развития персонала, постоянного их обучения, всевозможных тренингов и тренировок, включая самоанализ в процессе трудовой деятельности работников[34].

Анализ литературы и результаты обобщения позволяют определить два подхода в понимании адаптации персонала. Схематично данные подходы приведены на рисунке Приложения 1.

Вывод Е.Е. Кузнецовой заключается в том, что цель адаптации на практике представляет собой рост и возвышение индивидуальных потребностей. По мнению М.В. Овумяна, «в самом общем виде развитие личности человека можно представить, как процесс ее вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней»[43], что близко по значению к пониманию определения адаптации. Адаптация представляется им первой фазой личностного становления индивида, вступающего в относительно стабильную общность. Опираясь на анализ точек зрения ученых, можно сделать вывод, что адаптация персонала представляет собой первую стадию развития, эффективность осуществления которой впоследствии оказывает влияние на качество и быстроту развития сотрудника в дальнейшем. Таким образом, грамотное управление процессом адаптации является, своего рода, инвестициями в дальнейшее развитие потенциала сотрудников. Поскольку развитие, являясь процессом необратимым, направленным и закономерным, то адаптация персонала, воздействуя на поведение работника, его сознание, мысли и чувства посредством управления процессом его введения в организацию, оказывает на него существенное влияние.

Таким образом, при осуществлении относительно сотрудника определенных мероприятий, которые способствуют приспособлению к новым для него условиям труда и овладению новыми профессиональными обязанностями, создается своего рода стартовая площадка для дальнейшего профессионального развития.

Представленные подходы свидетельствуют о многогранности данного процесса, а также о сложности выведения единого определения адаптации персонала.

Авторами осуществляется сравнение с терминами со схожими значениями, которые используются для определения понятия адаптация, среди которых встречаются «приспособление», «привыкание» и выявляются отличия между ними. Некоторыми учеными адаптация рассматривается как процесс, который направлен на обеспечение равновесия и стабильности. Начинаясь в момент изменения стабильности субъекта в одной среде, процесс заканчивается при достижении аналогичного состояния в иной. Проводится различие процесса изменения внутри среды, изменения самой среды или изменения субъекта, что определяется как приспособление. Таким образом, становится ясно, что понятие «приспособление» является более широким, чем термин «адаптация», поэтому, для корректного использования терминов и их значений, отождествлять понятия не справедливо.

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие[7]:

1. Уменьшение стартовых издержек:

Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы.

2. Снижение стрессов, испытываемых новым работником:

Для большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.

3. Сокращение текучести кадров:

Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.

4. Экономия времени менеджеров и коллег:

Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.

5. Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях:

Так, выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются следующие[42]:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к организации в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой адаптации, являются следующие[42]:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в организации системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника организации как работодателю.

Действенная система адаптации персонала позволяет:

- сократить издержки, так как пока новый работник недостаточно знает свое рабочее место и функциональные обязанности, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- сократить издержки на поиск новых сотрудников;
- снизить текучесть кадров и избежать связанных с этим затрат, так как если новые сотрудники чувствуют себя дискомфортно на новой работе, они могут отреагировать на это увольнением.

Один из самых заметных признаков того, что нужно задуматься о системе адаптации, – это текучесть кадров, когда персонал покидает организацию, и это движение носит массовый характер, некую закономерность и цикличность во времени, причем может касаться не только вновь принятых сотрудников, но и постоянного персонала.

Итак, необходимо отметить важность процесса адаптации в трудовой деятельности организации, которая обеспечивает в конечном итоге рост конкурентных позиций организаций, поскольку:

- в рамках обеспечения процесса адаптации персонал ориентирован на повышение уровня его квалификации, обучения;
- в рамках обеспечения процесса адаптации персонал ориентирован на основе различных инструментов (например, мотивации и стимулирования) на повышение производительности труда;
- в рамках обеспечения процесса адаптации руководство ориентируется на проведение различных тренингов, тренировок, ориентацию персонала на самоанализ.

Системой профориентации и адаптации необходимо управлять для того, чтобы обеспечить эффективность указанных процессов.

Организация процесса адаптации занимает в системе управления персоналом одну из ключевых ролей; важность адаптации сотрудников для образовательных учреждений также сложно переоценить.

Вообще, вектор управления персоналом и кадровых технологий (в частности, профориентации и адаптации) зависит от стадии жизненного

цикла. Теория жизненного цикла организации достаточно широко освещена в современной научной литературе, специфика каждого этапа прописана, в том числе и специфика системы управления человеческими ресурсами. Основное назначение концепции жизненного цикла организации – объяснение изменений, которые происходят в организации с течением времени[44].

Этап зарождения характеризуется единоначалием, преобладанием неформальных отношений и прямых связей всех участников производственного процесса. Требования к работникам – инициативность, коммуникабельность, новаторство, ответственность. Первостепенным на этапе зарождения является квалификация: во-первых, управленческого персонала – решения должны приниматься очень быстро, и, во-вторых, исполнителей на рынке труда. На этапе зарождения важна роль адаптации сотрудников.

Этап роста предполагает усложнение и упорядочение организационной структуры. Персонал уже более специализирован, но еще необходима некая универсальность, на данном этапе формируется основной персонал и обслуживающий вследствие горизонтального разделения труда. Широко применяются программы обучения, привлекаются молодые сотрудники с перспективой работы в организации. На этапе роста актуализируется необходимость профориентации и адаптации персонала.

Этап зрелости характеризуется стабильностью, жесткостью организационной структуры, необходимостью делегирования полномочий, ввиду этого, с одной стороны, персонал должен четко выполнять поставленную задачу, с другой – необходима креативность, широкий взгляд, нестандартность решений, возможность брать на себя ответственность. На этапе зрелости в организации уже создан коллектив, команда, работающая достаточно эффективно и согласованно, обычно уже четко сформирована организационная культура, есть свои негласные правила, закономерности.

Этап спада характеризуется возвращением к жесткому руководству, единоначалию. Работники обычно теряют приверженность фирме, в плане

компетенций - узко специализированы. Этап спада – это кризис во внешней, и во внутренней среде.

Существуют и другие классификации жизненных циклов организации. Л. Грейнер[58] выделил следующие этапы жизненного цикла:

Стадия 1 «Рост через креативность» включает в себе начальные процессы построения организационной деятельности и комплектование штата сотрудников; на данной стадии одной из наиболее значимых кадровых технологий является адаптация персонала.

Стадия 2 «Рост через директивное руководство» характеризуется построением организационной структуры, определением функциональных обязанностей отдельных сотрудников предприятия.

Стадия 3 «Рост через делегирование» включает в себе формирование властных иерархий и векторов подчинения.

Стадия 4 «Рост через координацию» определена коррекцией сформированных организационно-управленческих связей.

Стадия 5 «Рост через сотрудничество» характеризуется актуализацией организационно-управленческой структуры предприятия в направлении обеспечения ее гибкости; на данной стадии одной из наиболее значимых кадровых технологий является адаптация персонала.

На стадии зарождения по А.А. Бабаеву[9], стадии «рост через креативность» по Л. Грейнеру[58] логично говорить об использовании таких кадровых технологий, как подбор, найм персонала, при этом, приоритет отдается административным и экономическим методам управления.

На стадии роста, как и на стадии зрелости, активное развитие получают не только кадровые технологии в их традиционной форме, но и технологии, базирующиеся на использовании новых инструментов. Например, активно используются новые виды и формы обучения. Приоритет отдается не столько административным и экономическим методам управления, сколько социально-психологическим. На данном этапе актуализируется необходимость профориентации и адаптации персонала.

Что касается стадии спада, каких-либо значительных затрат на управление персоналом не предусмотрено, организация все усилия направляет на совершенствование деятельности, обновление оборудования, как кадровым преобразованиям должного внимания, как правило, не уделено[9].

Наиболее частые причины, с которыми сталкивается новый сотрудник при выходе на работу, оказывающие негативное воздействие, вплоть до решения покинуть организацию[45]:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- неоправдавшиеся 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.

Виды адаптации персонала в организации систематизированы на рисунке 1.



Рисунок 1. Виды адаптации персонала в организации[33]

Это не секрет, что не только свежеспеченные выпускники институтов, молодые специалисты с незначительным стажем работы, но и даже уже вполне сложившиеся педагоги, пришедшие из других учебных заведений, сталкиваются с проблемами адаптации, т.е. привыкания к новому месту

работы. Помочь сотруднику безболезненно пережить этот период должна администрация школы, ведь адаптация новых сотрудников – одна из важнейших и первостепенных задач директора и администрации, от решения которой зависят общие показатели эффективности работы коллектива. Именно недостаточное внимание администрации к этой своей функции, отсутствие чётко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечёт за собой комплекс проблем, которые ложатся непосредственно на плечи нового педагога в момент его первых попыток вхождения в ритм работы педагогического коллектива, снижению персональной мотивации, социальной активности.

Программу адаптации возможно использовать не только для первичной, а также и для вторичной адаптации. Так, первичная адаптация молодых учителей характерна тем, что они испытывают личные трудности, не столько из-за нехватки профессионального опыта, сколько из-за отсутствия навыков и должного понимания необходимости в обучении и самообучении в ходе работы. Именно поэтому программа первичной адаптации, в том числе, должна предусматривать элемент обучения молодого педагога, что будет являться доказательством заинтересованности школы в перспективности его пребывания в заведении.

Необходимо отметить, что потребности в адаптации испытывают и педагоги старшего возраста. И они нуждаются в обучении, т.к. их специфика адаптации в чем-то схожа с особенностями адаптации молодых специалистов. Однако, в отличие от молодых преподавателей, им зачастую труднее войти в коллектив из-за так называемого “накопленного груза” в период работы в предыдущем учебном заведении, который выражается в непонимании или неприятии предлагаемых общих целей и задач, поставленных и решаемых педагогическим коллективом их нового места работы.

В МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина практически отсутствует система адаптации сотрудников. Мероприятия по профессиональной адаптации

работников составляют негласно существующие правила, которые не являются принятыми и закреплёнными в корпоративной культуре. Внимание к другим аспектам адаптации новых работников уделяется только в той мере, в которой руководитель осознаёт важность данного процесса.

По окончании адаптационного периода проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошёл адаптацию, непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается законченной.

На основании выше сказанного можно сделать следующие выводы, имеющие отрицательный характер:

- 1) Недооценка роли адаптации линейными руководителями;
- 2) В организации отсутствует нормативно-методическая база регламентирующая процесс адаптации работников
- 3) Администрация занимается только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им адаптации.
- 4) В организации мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы. Процесс адаптации включает в себя знакомство с коллективом, наставником.

Успешное включение сотрудников в деятельность организации необходимо для эффективной работы службы управления персоналом.

Необходимо разработать адаптационные мероприятия, а также нормативно-правовое обеспечение процесса адаптации. Кроме того, необходимо непосредственно контролировать процесс адаптации, получая

обратную связь как от самого сотрудника, так и от его линейного руководителя в течение периода адаптации.

Для более быстрого вхождения и преодоления первоначальной адаптации следует создать справочник по организации, который поможет новому работнику быстрее адаптироваться, но и решить массу проблем:

1) Сокращение времени, необходимого на то, чтобы началась деятельность отдельного работника;

2) Уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Вывод по главе 1:

В заключении отметим, что система управления персоналом ориентирована на различные направления деятельности: от обеспечения организации высококвалифицированными кадрами до управления трудовыми отношениями в трудовом коллективе и организацией рабочего процесса, от оценки персонала до мотивации и стимулирования и удержания работающих специалистов и руководителей.

Одним из направлений является система управления адаптацией сотрудников, под которой принято понимать один из элементов развития персонала, который включает совокупность мероприятий по адаптации новых работников в коллективе, а также учитывает внутренние перемещения кадров (адаптация может быть организационной, психологической, профессиональной, социальной, корпоративной и другими).

В общем, адаптивность персонала можно определить, как совокупность действия по обеспечению развития персонала, постоянного их обучения, всевозможных тренингов и тренировок, включая самоанализ в процессе трудовой деятельности работников.

В качестве вывода важно также отметить существенно важную и значимую роль адаптации в управлении организацией (в частности,

образовательной), которая позволяет обеспечить рост конкурентных позиций организации на занимаемом сегменте рынка. Эффективно разработанная система адаптации, таким образом, способствует обеспечению максимально возможной производительности труда работников, формированию в коллективе положительного морально-психологического климата в коллективе. Для того, чтобы более подробно разобраться с вопросами организации системы адаптации работников в организации, во втором разделе работы будет представлен практический пример.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МБОУ СОШ №6

2.1 Разработка новых методов наставничества и совершенствование системы адаптации молодых специалистов

Программа адаптации персонала — комплекс мер, направленный на более эффективное включение вновь принятых работников в трудовой процесс, который предполагает ознакомление с нормами и правилами корпоративной этики, способами осуществления профессиональной деятельности, установление неформальных связей в коллективе.

Таблица 4. Мероприятия, предложенные для решения проблем с адаптацией в МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина

Проблема	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок	Затраты
В организации отсутствует нормативно-методическая база регламентирующая процесс адаптации работников	Разработка и внедрение программы адаптации вновь пришедших сотрудников	Директор	Сентябрь 2018	Входит в должностные обязанности и работника
Администрация занимается только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов		Заместитель директора по УР	Октябрь 2018	20000р.
Недооценка линейных руководителей роли адаптации		Директор организации	Сентябрь 2018	-
В организации мало уделяют внимания вопросу адаптации, и		Директор организации	Сентябрь 2018	3000р.

практически не принимают мер по его обеспечению.				
Всего:	23000р.			

Ориентация деятельности субъектов хозяйствования на проектное управление не вызывает сомнений ввиду необходимости развития и совершенствования предпринимательской деятельности. Понятие проекта, данное Мировым Банком в «Оперативном руководстве» №.2.20, означает «совокупность мероприятий, которые используются в комплексе для достижения поставленной целей установки...»[29].

Б. Паром отмечает, что проект – это направление деятельности, нацеленное на выполнение связки действий для достижения целевого результата[47].

Говоря о проекте нельзя не остановиться на определении инвестиционного проекта, под которым понимается комплексный план мероприятий, заключающих в себе посредством организации инвестиционной деятельности достижение конкретной стратегической целей и получения экономического и другого положительного эффекта[15].

Роль проектов заключается в развитии и совершенствовании того направления, на которое ориентирован проект[29]. Разработка и реализация успешных проектов позволяет организации обеспечить расширение деятельности, выйти на новые мощности, завоевать новые рынки сбыта. Существенна роль проектов в реализации новых направлений деятельности, также в векторе повышения эффективности бизнес-процессов (например, в кадровом менеджменте)[41].

Развитие проектной деятельности прослеживается с момента зарождения рыночной экономики, когда у организаций определилась необходимость обеспечения конкурентных позиций ввиду функционирования на рынке организаций – аналогов (обозначилась проблема борьбы за клиента, лидерства в занимаемом сегменте). В России

проектное управление получило активное развитие с 90-х годов 20-ого века, когда наметилась тенденция к активизации рыночных отношений и субъекты хозяйствования определили новый вектор развития «переход от планового хозяйства к рыночным отношениям».

Проекты имеют место в любых организациях (как малых, так и крупных)[38]. Проектная деятельность направлена на развитие и усовершенствование деятельности для целей обеспечения максимально возможного финансового результата.

Любым проектом необходимо управлять, при этом, под управлением проектами целесообразно понимать набор методов и инструментов, посредством которых обеспечивается эффективная разработка и внедрение инвестиционных проектных решений в практику организации[38,с 53].

В образовательной организации для совершенствования управления персоналом целесообразно сформировать усовершенствованную систему адаптации сотрудников.

Предлагаемая модель адаптации для сотрудников учреждения представлена в таблице 6.

Таблица 6. Модель адаптации сотрудников МБОУ СОШ №6

Направление процесса адаптации	Организационная адаптация	Социально-психологическая адаптация	Производственная адаптация
Суть направления адаптации	Усвоение норм и правил организации	Включение в коллектив учреждения, отдела	Освоение своих прямых функциональных обязанностей
Цель направления	Принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без	Скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место	Освоение новым сотрудником системы профессиональных знаний и навыков и эффективное их

	ущерба для личностных ценностей	неуверенности	применение на практике
Необходимые действия по направлению	- Ознакомить нового сотрудника с политикой организации. - Ознакомить с организационной структурой, местом, функциями и ролью нового сотрудника в достижении успеха организацией. - Предоставить «писанные» правила организации	- Представить нового сотрудника руководству. - Представить и познакомить нового члена коллектива с сотрудниками отдела. - Представить и познакомить нового члена коллектива с сотрудниками других отделов.	- Объяснить новому сотруднику основные задачи и непосредственные обязанности. - Ознакомить с должностной инструкцией. - Обсудить задачи и показатели эффективности на период адаптации и на перспективу.

Важно также повысить качество работы коммуникативной среды, способствующей адаптации сотрудников ОО. Коммуникативное пространство организации способствует формированию единого представления сотрудников о ней, а также обеспечивает скорость решения задач и высокий уровень взаимодействия между сотрудниками. Для того чтобы сотрудникам было легче адаптироваться в новой среде, коммуникативное пространство должно обладать некоторыми характеристиками:

- вовлекать сотрудников в процесс коммуникаций;
- нести неформальный характер, создающий доверительные отношения;
- иметь высокое качество коммуникативных сообщений, разветвленную сеть коммуникаций.

При этом коллективу стоит использовать новые технологии и каналы коммуникации и уметь работать с большим объемом информации, чтобы постоянно улучшать коммуникативную среду.

Формируя комплексную систему адаптации в МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина необходимо уделить внимание хорошим коммуникативным навыкам, командоориентированности, амбициозности и гибкости сотрудника. Важно обеспечить высокую информированность сотрудника, обратную связь, открытость прежних сотрудников к новым сотрудникам.

Далее предложены способы изменения коммуникативной среды, отвечающие обозначенной выше задаче.

1. Создание специального HR-блока в компьютерной системе. Он позволит хранить информацию о днях рождения сотрудников, всех событиях, происходящих в организации, обо всех организационных изменениях. Введение такой технологии поспособствует повышению открытости коммуникативных связей в организации, осведомленности новых сотрудников о разных событиях и конкурсах, позволит им быстрее в них включаться, и главное, они будут знать, кто ответственен за мероприятие, с кем можно посоветоваться, и как это обычно происходит в организации.

2. Дополнительная опция к HR-блоку – электронный помощник, так называемый путеводитель, в котором отражена краткая информация обо всех сотрудниках и структура взаимосвязей сотрудников, с которыми кому-либо необходимо взаимодействовать по всем основным процессам, в программе отражены ответственные лица с их ФИО, фото, телефоном, кабинетом. Благодаря такому нововведению новым сотрудникам не придется выяснять, к кому им следует обратиться при возникновении какого-либо личного или делового вопроса.

3. Нестандартные объявления на стендах, которые могут содержать рубрики типа: «анекдот недели», «цитата недели», а так же праздничные открытки. Таким образом, перспектива увидеть на стенде что-то интересное привлечет к просмотру не только новых сотрудников, но и остальных.

Сотрудники заметят всю расположенную на стенде информацию, которую ранее игнорировали, считая не интересной, будет улучшено информационное взаимодействие, а новые сотрудники получат небольшую эмоциональную разгрузку, необходимую в период адаптации.

4. Издание новостных листовок «скажи привет», сообщающих о «пополнении» в организации, которые содержат краткую информацию о новом сотруднике и его трудовых функциях, а также, по желанию сотрудника, его собственное интервью, где он сможет рассказать о своих первых впечатлениях об организации. Зная о том, что появился новый сотрудник, другие сотрудники будут больше с ним взаимодействовать. Новичок будет сразу вовлечен в коммуникативные процессы организации.

Итак, в рамках разработки системы адаптации сотрудников МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина предложена программа адаптации.

Программа предполагает формирование общего представления у адаптанта об организации, ее направлении деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений между коллективом образовательной организации, условий труда и т. д. Рассчитана на организацию, где работу с кадрами проводит руководитель. По своей структуре программа состоит из шести этапов:

1. Оценка руководителем предстоящей деятельности по вакантной должности;
2. Анализ биографических данных, изучение документации кандидата;
3. Собеседование, тестирование;
4. Оформление работника;
5. Первичное знакомство
6. Обратная связь.

Такая поэтапная реализация программы:

улучшает процесс адаптации нового сотрудника:

- получает полную информацию, нужную для эффективной работы;
- у него просматривается снижение уровня неопределенности и тревоги;
- повышается удовлетворенность работой и развитие положительного отношения к организации в целом;
- формируется система взаимодействия с коллегами;
- получает эффективную обратную связь от руководителя организации по окончании испытательного срока;

оптимизирует деятельность руководителя:

- дает возможность оценки профессиональных компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- дает право выделить недостатки, существующие в организации системы работы с персоналом;
- позволяет проанализировать и обосновать кадровые решения по результатам работы сотрудника в период адаптации;

Целью программы адаптации является создание условий для эффективной работы адаптанта в минимальные сроки путем ускорения процесса вхождения его в должность, развитие у нового сотрудника позитивного отношения к организации (МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина) и реализма в ожиданиях, удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности сотрудника.

Задачи программы адаптации:

- анализ кадрового потенциала и потребностей в персонале;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- отслеживание профессиональной и социально-психологической адаптации работников;

Содержание программы адаптации:

1 этап — до начала непосредственной работы с адаптантом руководителю обязательно нужно провести оценку деятельности по

вакантной должности, т.е. обладать достаточной информацией о работе, которую будет выполнять работник, определить круг его должностных обязанностей и результаты, которых он должен будет достичь. Этот этап начинается с момента появления вакансии в организации. Длительность определяется временем, необходимым руководителю на изучение документации (тарифно-квалификационные характеристики, должностные обязанности).

2 этап — анализ личных данных, изучение документации претендента. Первый шаг в отборе кандидатов — заполнение листов учета кадров. При приеме на работу новый работник должен представить документы, предусмотренные трудовым законодательством, и другие, по его желанию, которые дают какую-либо информацию о нем. Также руководитель в праве использовать и рекомендательные письма, телефонные запросы сведений о соискателе, которые дают информацию о нем от предыдущих работодателей. Рекомендации могут быть применены для подтверждения информации, сообщенной в листке учета кадров, для получения дополнительной информации. Этот этап может длиться от одного до трех дней, в зависимости от того была ли запланирована (назначена) встреча, либо человек пришел без предупреждения (по объявлению, направлению).

3 этап — собеседование, тестирование. Этот этап по временным рамкам можно совместить с предыдущим, а можно назначить встречу с новым сотрудником на другой день по усмотрению руководителя.

В процессе собеседования необходимо донести до соискателя информацию об организации, ответить на все интересующие его вопросы. Руководителю необходимо в наиболее полном объеме информировать адаптанта о будущей работе. Информация должна касаться всех аспектов деятельности (должностной оклад, социальный пакет, система административных взысканий и поощрений, регламент труда и отдыха и т.д.). Собеседование длится до сорока минут.

Затем руководитель проводит тестирование. Вся процедура занимает не более одного часа.

Анализ полученных результатов позволяет работодателю выявить индивидуальные особенности, которые должны быть учтены для наиболее гармоничного вхождения человека в коллектив, и максимально использовать его ресурсы и возможности.

В подборе и оценке персонала ОО руководитель опирается на пять профессионально важных качеств личности (профессионально важные качества определяются коллективом сотрудников и индивидуальны для каждой организации).

Например, в нашей ОО были выделены следующие качества:

- творчество;
- целеустремленность;
- адаптивность;
- образованность;
- доброжелательность.

Подбирая сотрудника на должность, руководитель опирается именно на эти качества. Выявить значимые качества личности адаптанта поможет анализ анкеты “Профессионально важные качества личности”, заполненной сотрудником на этом этапе адаптации. Сопоставив потенциал работника и потребности организации, руководитель может сделать вывод о соответствии работника вакантной должности.

Выявить мотивы профессиональной деятельности сотрудника руководителю поможет анализ анкеты “Личностные ориентиры”, заполненной адаптантом на этом этапе, который даст руководителю сделать выводы о мотивах трудовой деятельности новичка, и определить меры по удовлетворению выявленных значимых потребностей. Так, определив тип работника, можно говорить о создании оптимальных условий, при которых будет осуществлена максимальная отдача. Выделяют два типа:

1. люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт. Мотивируются достижением как личных, так и целей организации;

2. люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Ориентированы больше на процесс, чем на задачу.

Кроме мотивирующих факторов (признание, рост, достижения, ответственность) на удовлетворенность работой, а как следствие большей отдачей, влияют и поддерживающие факторы (деньги, условия, оборудование, безопасность, комфортность). Если обе группы факторов отсутствуют – работа становится невыносимой; если присутствуют только поддерживающие факторы – неудовлетворенность от работы минимальна; если присутствуют только мотивирующие факторы – сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить; если обе группы факторов присутствуют – работа приносит максимальную удовлетворенность.

Анкета “Мои цели и ценности” – поможет выявить основные ценности работника. Сопоставив потенциал работника и потребности организации, руководитель может сделать вывод о соответствии работника вакантной должности.

4 этап — оформление сотрудника. Этот этап включает написание заявления о приеме на работу, подписание трудового договора, должностной инструкции, прохождение инструктажа по технике безопасности и охране труда, оформление трудовой книжки, медицинской страховки. Итогом этапа является официальное оформление сотрудника с проведением его по кадровому и бухгалтерскому учету. Этот этап требует наибольшей сосредоточенности, поэтому рекомендуем приглашать сотрудника для оформления документов в часы свободные от посещений руководителя персоналом и родителями воспитанников. Если в учреждении есть заместители руководителя и им делегированы полномочия по проведению инструктажа, оформлению медицинской страховки, то работник

направляется к ним. Тогда на этом этапе происходит фрагментарное первичное знакомство со службами организации.

5 этап — первичное знакомство: Руководитель знакомит нового сотрудника с коллективом, со всеми службами образовательной организации, которыми планируется его дальнейшее взаимодействие. На этом этапе адаптант знакомится с “атмосферой организации” – корпоративной культурой ценностями и традициями. Предлагаем вопросы, ответы на которые помогут новичку сориентироваться:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, и т.п.)?
- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по должности, подчиненным, руководителям?
- С кем обедать?
- У кого дети такого же возраста? У кого кошки/собаки/рыбки/птички? У кого похожие хобби, увлечения?
- К кому можно / нельзя обращаться за помощью, советом?
- Как здесь пьют чай / кофе? Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте?
- Как принято справлять дни рождения? Сколько сдавать на подарки и кому?
- и т.д.

Сотрудник знакомится:

- с основными документами, рабочим местом, его оснащением, местом хранения документов, инвентаря, методической литературы и других рабочих материалов;
- с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации, что подразумевает: реализацию профессиональных навыков и умений на новом месте, а также способы повышения квалификации, критерии результативности оценки труда, порядок выполнения функциональных обязанностей.

Сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

- Используемые в организации технологии и техники;
- Стандарты работы, требования;
- Ведение документации;
- Перспективы профессионального и карьерного роста;
- Возможности обучения, повышения квалификации;
- Параметры оценки качества работы;
- и т.д.

Существует масса организационных моментов, с которыми предстоит разобраться новичку в первые дни работы. Например:

- Где находится туалет? Где находится столовая?
- Где можно разместить свои вещи?
- Кто настроит компьютер, др. технику?
- Где выдают зарплату?
- К кому обращаться по поводу технических неисправностей оборудования?
- Во сколько принято уходить домой?
- Когда будет отпуск?
- и т.д.

Руководитель либо отвечает на возникшие у сотрудника вопросы, либо задает их с целью убедиться, нет ли возможных разночтений. Данным этапом может руководить делегированный сотрудник организации, обычно это заведующий хозяйственной частью (для технического персонала) или заместитель директора по УР (для педагогических кадров). Этот этап завершает подготовительную часть к непосредственному началу работы адаптанта, продлившуюся от двух до пяти дней.

6 этап — очень важным фактором для сотрудника любого уровня является своевременная обратная связь от руководителя. Кроме того,

естественным завершением периода адаптации должна стать оценка результативности работы сотрудника.

В течение первого месяца адаптации руководитель проводит несколько (две или более по необходимости) встреч с новым сотрудником с целью получения обратной связи:

- для коррекции поведения сотрудника;
- дополнительного информирования;
- оптимизации процедуры адаптации (нового сотрудника просят высказать свое мнение о процедуре адаптации).

Такие встречи руководителя с адаптантом необходимо провести по окончании первой недели работы, и, если нет необходимости, то в конце первого месяца работы сотрудника. Цель ее – создание максимально комфортных условий для работы сотрудника. Итогом обратной связи становится получение полезной информации, направленной на дальнейшее совершенствование процесса адаптации, а также на возможные исправления в текущих адаптационных процессах в ОО.

На этом формально процедура адаптации завершена. Формально, поскольку всем людям необходим свой период вхождения в новый коллектив. У одних он протекает в течение трех недель, у других растягивается на полгода. В последнем случае процедура адаптации "вплетается" в рабочий процесс, а задачей руководителя становится мониторинг психологического состояния коллектива, а также совершенствование навыков и знаний, необходимых сотрудникам в работе.

2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации программы адаптации персонала в МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

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

Закон "О занятости населения в РФ" содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2017 г. № 569 "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда" установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место

должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока.

Положение МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина содержит регламентирующий порядок образования, права, обязанности, ответственность и организацию работы структурного подразделения (должностного лица, совещательного или коллегиального органа), а также его взаимодействие с другими подразделениями и должностными лицами.

В учредительном документе или, в уставе, отражены основания учреждения организации, ее цели и задачи, описана организационная структура организации, органов ее управления, указана форма собственности, порядок осуществления производственно-хозяйственной деятельности, а также правила реорганизации и ликвидации.

Штатное расписание содержит наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, а также информацию о количестве штатных единиц и размере заработной платы относительно отработанных часов.

В Правилах внутреннего трудового распорядка содержится прописанный порядок приёма и увольнения работников, основные права и

обязанности и ответственность работника и работодателя, режим работы, времени отдыха, меры поощрения и дисциплинарного взыскания.

Таким образом, профессиональная адаптация имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно-правовых источников термин "профессиональная адаптация" не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: "профессиональная ориентация", "профессиональная подготовка", "переподготовка", "повышение квалификации". Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины "профессиональная адаптация" и "испытательный срок". Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия "профессиональная адаптация", выделения его в нормативных документах.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

2.3 Оценка эффективности программы

Получив расчеты, автор имеет наглядное представление о цене каждого типа ошибки, совершаемой новыми сотрудниками на данный момент в

компании, что доказывает необходимость разработки максимально корректной программы адаптации, которая бы сократила количество этих ошибок.

На основе анализа по данной проблеме ООО «Кинолюкс» были сделаны следующие выводы:

- при оценке эффективности адаптационных программ компании должен использоваться интегральный метод:

- в системе оценки должны присутствовать как субъективные критерии, так и объективные;

- оценка должна производиться на нескольких уровнях;

- оценка должна производиться по всем видам адаптации;

- система оценки должна состоять из нескольких блоков.

В первую очередь автором было выделено три основных блока, по которым будет производиться оценка. Это оценка непосредственно существующей программы адаптации, оценка субъектов, вовлеченных в адаптационный процесс и оценка адаптированности сотрудников.

Таким образом, первым этапом комплексной оценки эффективности адаптации является оценка самой программы адаптации (ПА). На основе анализа теоретических источников, а также внутренних документов компании автором были выделены пять наиболее значимых пунктов для оценки адаптационной программы. Оценка каждого из критериев осуществляется по шкале от 0 до 2 баллов. Таким образом, максимальным суммарным баллом является 10.

Оценка адаптационной программы должна производиться специалистом управления персоналом не менее 1 раза в год.

Если в результате оценки набранный балл равен или превышает 8, то программа адаптации разработана в полной мере, от 6 до 7- адаптационная программа требует доработок, менее 6 – адаптационная программа не отвечает современным требованиям.

Данные о критериях оценки адаптационной программы представлены в таблице 7.

Таблица 7. Оценка адаптационной программы

Критерий	Описание
Дифференциация мероприятий ПА в зависимости от типа адаптации	0 - ПА включает только общие мероприятия 1 - включает мероприятия по некоторым категориям адаптации 2 - включает мероприятия по всем категориям адаптации
Распределение ролей и ответственности субъектов адаптации	0 - Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена. 1 - Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник. 2 - В ПА четко прописаны роли каждого из субъектов адаптации(руководителя, HR-службы, наставника и т.д.)
Информационное сопровождение. Наставник для новых кадров.	0 - Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка. 1 - п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...) 2 - п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.
Бюджетирование	0 - В организации не выделяются средства на адаптацию персонала. 1 - Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал. 2 - В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.
Корректировка ПА	0 - ПА принята более 3 лет назад, корректировки не вносятся 1 - пересмотр ПА осуществляется ежегодно в четкие сроки 2- пересмотр ПА осуществляется по мере необходимости, но не менее 1 раза в год
Общий балл	

В результате проведения данной оценки эксперт получает сведения о качестве адаптационной программы. Преимущество данного типа оценки заключается в демонстрации слабых и сильных сторон программы согласно определенным критериям. В случае нахождения проблемных зон адаптационной программы эксперт может подать заявление на ее корректировку, что позволит избежать в дальнейшем многих проблем из-за содержательной части всего адаптационного процесса.

Для эффективности прохождения адаптации нового сотрудника необходимо грамотно разработать поэтапный процесс стимулирования и поощрения наставников.

Отдел кадров должен вести учет по наставничеству, четко определив сроки, границы, виды и этапы.

Выделяют две разновидности поощрения наставничества в денежном эквиваленте.

1. При освобождении вакансии в связи с увольнением основного сотрудника с места работы.

Наставнику обязаны производить оплату в размере от 15 до 30 % от оклада заменяемой должности.

2. При появлении вакансии во вновь образовавшемся отделе или штате, но не при условии увеличения объема работ наставника во время обучения. При такой ситуации доплата должна составлять от 5 до 15 % от оклада.

Ранее наставничество в компании вознаграждалось ежемесячной равнозначной суммой.

Но, как показывала практика, не всегда такой вид материального вознаграждения соответствовал размеру нагрузки наставника и объему выполняемых им работ и обязательств.

В том числе, необходимо обязательно брать во внимание, что при увольнении работника, объем его работ на предприятии не может быть сокращен, либо приостановлен, и при наставничестве, необходимо будет не только обучать новичка этой должности, но и выполнять текущий объем

работ освободившейся вакансии, совмещая со своими прямыми обязанностями.

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности проекта, так как на большинство мероприятий не потребуются вложения, лишь текущий контроль и корректировка уже работающей системы.

Эффективность будет так же отражена и в социальной сфере:

1. Улучшение социально-психологического климата;
2. Создание механизма обратной связи между подчиненными и руководителями;
3. Обеспечение новых работников необходимой информацией на начальном этапе работы;
4. Повышение мотивации работников.

Внедрение программы адаптации сотрудников позволит сократить издержки, связанные с поиском новых сотрудников (удастся снизить текучесть кадров), а также появится возможность повысить производительности труда за счет возможности адаптации сотрудников учреждения.

Выводы по 2 главе: необходимо систематизировать предложенные рекомендации по формированию системы адаптации сотрудников для МБОУ СОШ №6:

- сформирована модель адаптации сотрудников (поскольку в МБОУ СОШ №6 отмечены увольнения за конкретные трудовые нарушения, предложено ориентировать систему адаптации на вектор «производственная адаптация»);
- предложено внедрить практику издания новостных листовок «скажи привет», сообщающих о «пополнении» в организации, которые содержат краткую информацию о новом сотруднике;
- предложено внедрить HR-блок в компьютерной системе (будет хранить информацию о днях рождения сотрудников, всех событиях,

происходящих в организации, обо всех организационных изменениях, в том числе, информацию о вновь принятых в штат сотрудника).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части исследования было выяснено, что система управления персоналом ориентирована на различные направления деятельности: от обеспечения организации высококвалифицированными кадрами до управления трудовыми отношениями в трудовом коллективе и организацией рабочего процесса, от оценки персонала до мотивации и стимулирования и удержания работающих специалистов и руководителей. Одним из направлений является система управления адаптацией, под которой принято понимать один из элементов развития персонала, который включает совокупность мероприятий по адаптации новых работников в коллективе, а также учитывает внутренние перемещения кадров (адаптация может быть организационной, психологической, профессиональной, социальной, корпоративной и другими).

В результате анализа литературы выявлено, что система адаптации является важным элементом управления персоналом. Хорошо сформированная система адаптации ведет к уменьшению издержек, связанных с поиском новых сотрудников, а также к увеличению производительности труда. То есть, эффективно разработанная система адаптации, как выяснено, способствует обеспечению максимально возможной производительности труда работников и снижению издержек, формированию в коллективе положительного морально-психологического климата в коллективе.

В качестве примера проанализирована система адаптации кадров образовательного учреждения.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №6 им. А. П. Бондина является некоммерческой образовательной организацией и создано в соответствии с законодательством Российской Федерации для оказания муниципальной услуги в сфере

образования с целью государственной гарантии реализации права каждого человека на общедоступное и бесплатное начальное общее, основное общее и среднее общее образование в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами.

Основной целью деятельности школы является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Основным видом деятельности образовательной организации является реализация основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования.

На настоящий момент в ОУ работает 37 педагогов (43 педагогических работника). Общее количество аттестованных педагогов составляет 77%. Число аттестованных педагогических работников, имеющих высшую и первую квалификационные категории, составляет 70%. В целом, можно говорить о стабильности функционирования образовательного учреждения и направленностью управленческой деятельности администрации на сохранение и, в то же время, омоложение контингента педагогических работников. Уменьшение количества педагогов, имеющих соответствие занимаемой должности, с 5% до 3% говорит о том, что молодые специалисты, проработавшие в образовательном учреждении два года, успешно аттестовались на первую квалификационную категорию.

Сравнительный анализ показателей демонстрирует сохранность состава педагогических кадров образовательного учреждения. При этом, следует отметить существенный рост количества педагогов, имеющих квалификационные категории, что связано с кадровой политикой образовательного учреждения, нацеленной на возвращение собственных педагогических кадров. Особенно следует отметить рост числа педагогов, аттестующихся на высшую квалификационную категорию. Увеличивается показатель, характеризующий наличие у педагогов высшего педагогического

образования. При этом следует отметить, что рост показателя связан с получением высшего образования молодыми педагогами школы.

Образовательное учреждение ведет целенаправленную работу по повышению квалификации педагогическими кадрами и предоставляет возможность прохождения курсов повышения квалификации.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления любым учреждением. Адаптация персонала рассматривается как процесс приспособления работников: к условиям работы и специфике данной должности в МБОУ СОШ №6 (профессиональная адаптация); условиям труда, режиму работы и отдыха с учетом состояния здоровья работника и характеристик условий труда (психофизиологическая адаптация); социальной среде с включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями (социально-психологическая адаптация); специфике учреждения с учетом особенностей организационно-экономического механизма управления, значимости подразделения и должности работника в общей системе целей и организационной структуре школы; пониманию собственной роли работника в общем процессе и необходимости его личностного развития в рамках учреждения (организационная адаптация).

В следствии данных проблем возник вопрос необходимости программы адаптации, которая позволит решить проблемы и повысит успешность деятельности организации.

Более подробно данная программа была рассмотрена в параграфе 2.1, и были предложены несколько мероприятий для повышения эффективности данного процесса. Они включают в себя:

- 1) Разработать положение об адаптации персонала в МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина;
- 2) Возложить обязанности, связанные с адаптацией новых сотрудников на специалиста отдела кадров или нанять дополнительного специалиста;
- 3) Отправлять руководителей, впервые вступающих в должность на

вводные инструктаж для объяснения руководителям роли адаптации;

4) Внедрение модели наставничества и его нормативно-правовое обоснование для помощи новому работнику в установлении рабочих контактов. Помощь в установление рабочих контактов сотрудника, путем внедрения модели наставничества и его нормативно-правовое обоснование в документах организации. Было составлено положение об адаптации и разработано нормативно-правовое обоснование процесса адаптации.

К социальным результатам от внедрения предложенных мероприятий относится следующее:

1. Улучшение социально-психологического климата;
2. Создание механизма обратной связи между подчиненными и руководителями;
3. Обеспечение новых работников необходимой информацией на начальном этапе работы;
4. Повышение мотивации работников.

В целом по проведенному исследованию в организации МБОУ СОШ №6 им. А.П. Бондина можно сказать, что организация работает в соответствии со всеми законодательными нормами, является гармоничной и стабильно развивающейся организацией.

Процесс адаптации окажет непосредственное влияние на формирование у сотрудника мнения об МБОУ СОШ №6, поэтому необходимо организовать его так, чтобы сохранить важное конкурентное преимущество ОУ – квалифицированный персонал. Поскольку новые сотрудники оказывают непосредственное влияние на формирование коммуникативной среды, то ее оптимизация необходима в процессе адаптации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018 г.) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 06.01.2019).
2. Абенова Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. – 2014. – № 3-2 (30).
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014. – 399 с.
4. Асоева А.А. Удовлетворенность трудовой деятельностью и карьерным ростом сотрудника: эмпирика взаимосвязи / А.А. Асоева // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 1.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. – 304 с.
6. Архипова Н.И. Управление персоналом организации: Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.
7. Адаптация персонала в организации: метод.пособие / [авт.-сост. И.Бетанова]. – М.: ЗАО «МЦФЭР», 2013. – 87 с.
8. Аверин А.Н. Управление персоналом: учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 422 с.
9. Бабаев А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (на примере модели Л. Грейнера) / А.А. Бабаев // Философия хозяйства. – 2016. – № 5 (107).
10. Бессокирная Г.П., Татарова Г.Г. О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников / Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова // Проблемы управления

экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий сборник научных статей I Международного научно–практического семинара. – 2015.

11. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. /У. Букович - М.: ИНФРА-М, 2012. – 504 с.

12. Бевз И.А. Коучинг как эффективный способ управления персоналом в бизнесе /И.А. Бевз // Экон. анализ: теория и практика. – 2011. – № 15.

13. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И.В. Башмарин // Кадры. – 2014. – №1.

14. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах : Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 512 с.

15. Володин В.В. Повышение эффективности межотраслевой диверсификации с использованием проектного управления / В.В, Володин. – М.: ИНИОН РАН, 2015. – 184 с.

16. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. - М.: Эксмо, 2015. – 240 с.

17. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

18. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2010. – 670 с.

19. Горохова Л.П. Анализ системы адаптации новых работников (на примере ООО Рекламно-издательского центра «Офсет») / Л.П. Горохова, У.С. Борисова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2014. – №1 (1).

20. Гришин Р.И. Менеджмент. Книга 1 / Р.И. Гришин. – М.: Аист, 2016. – 356 с.

21. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

22. Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития /И.Б. Дуракова// Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2014. – № 1. – 187 с.
23. Ерёмина И.Ю. Труд персонала: аудит кадров и их обучение: Монография. /И.Ю. Ерёмина, Ф.А. Джигоева, Н.В. Погребняк - М.: Изд-во: LambertAcademicPublishing, 2014. –206 с.
24. Ерёмина И.Ю. Интеграция системы наставничества в процесс производственной организации /И.Ю. Ерёмина, Ф.А. Джигоева // Нефть, газ и бизнес. – 2013. – № 3.
25. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
26. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. Иванова. – М.: Альпинбук, 2011. — 290 с.
27. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 509 с.
28. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
29. Исследование нормативной базы управления проектами / В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 126 с.
30. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. – 56 с.
31. Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд /Е.Е. Казанцева// Упр. развитием персонала. – 2012. – № 2.
32. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

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

34. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием / И.В. Кузнецова // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.В. Кузнецовой. – 2016.

35. Лукина С. А. Адаптация новых сотрудников / С. А. Лукина // Научные исследования и разработки студентов: материалы II Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 1 дек. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016.

36. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» /Л.И. Лукичёва - М.: Омега-Л, 2010. — 360 с.

37. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник для бакалавров, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 100700.62 - Торговое дело / А. А. Литвинюк; под ред. А. А. Литвинюка М.: Юрайт, 2012 – 411 с.

38. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – Учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2014. – 269 с.

39. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом: учеб.пособие /В. М. Маслова. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 207 с.

40. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. – 72 с.

41. Михайлова Л.В., Сазонов А.А., Петров Д.Г. Особенности применения методов сетевого планирования при управлении проектами на предприятиях машиностроения / Л.В. Михайлова, А.А. Сазонов, Д.Г. Петров // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 1.
42. Нечаева А.М. Особенности адаптации персонала. /А.М. Нечаева - М.: Эксмо, 2012 – 312 с.
43. Овумян М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? /М.Н. Овумян// Упр. человеческим потенциалом. – 2013. - № 3.
44. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА–М, 2014. – 399 с.
45. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
46. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие для вузов. / К.Э. Оксинайд - М.: Проспект, 2013. – 419 с.
47. Паром Б. Управление проектами / Б. Паром. – М.: Пресс-М, 2015. – 89 с.
48. Пархоменко Л.А. Управление персоналом / Л.А. Пархоменко. – М.: АСТ, 2013. – 99 с.
49. Резник С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 460 с.
50. Савин В.Н. Система управления адаптацией персонала / В.Н. Савин, Е.С. Кляйзер, С.И. Куракина // Диспут плюс. – 2012. – № 2. – С.70-78.
51. Симонова И.Ф. Приоритетность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: Монография. /И.Ф.Симонова, И.Ю. Ерёмина, Ф.А. Джигоева – М.: Изд-во: LambertAcademicPublishing, 2014. – 209 с.

52. Снурницына М.А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации / М.А. Снурницына // Молодежная инициатива - основа регионального развития Сборник материалов научно-практической конференции. Редакторы Т.А. Горячева, Ю.В. Соколова. – 2015. – 154 с.

53. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях: монография; рец.: Ю.Д. Красовский, С.С. Фролов. – М.: МАКС Пресс, 2011. – 300 с.

54. Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебное пособие/ Тебекин А. В. – Издательство: КноРус, 2014.– 624 с.

55. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хасаинова, А.В. Шилаев. – М.: ИД «АТИСО», 2012. – 611 с.

56. Томичев А.А. Управление персоналом на предприятии / А.А. Томичев. – М.: ВиД, 2016. – 492 с.

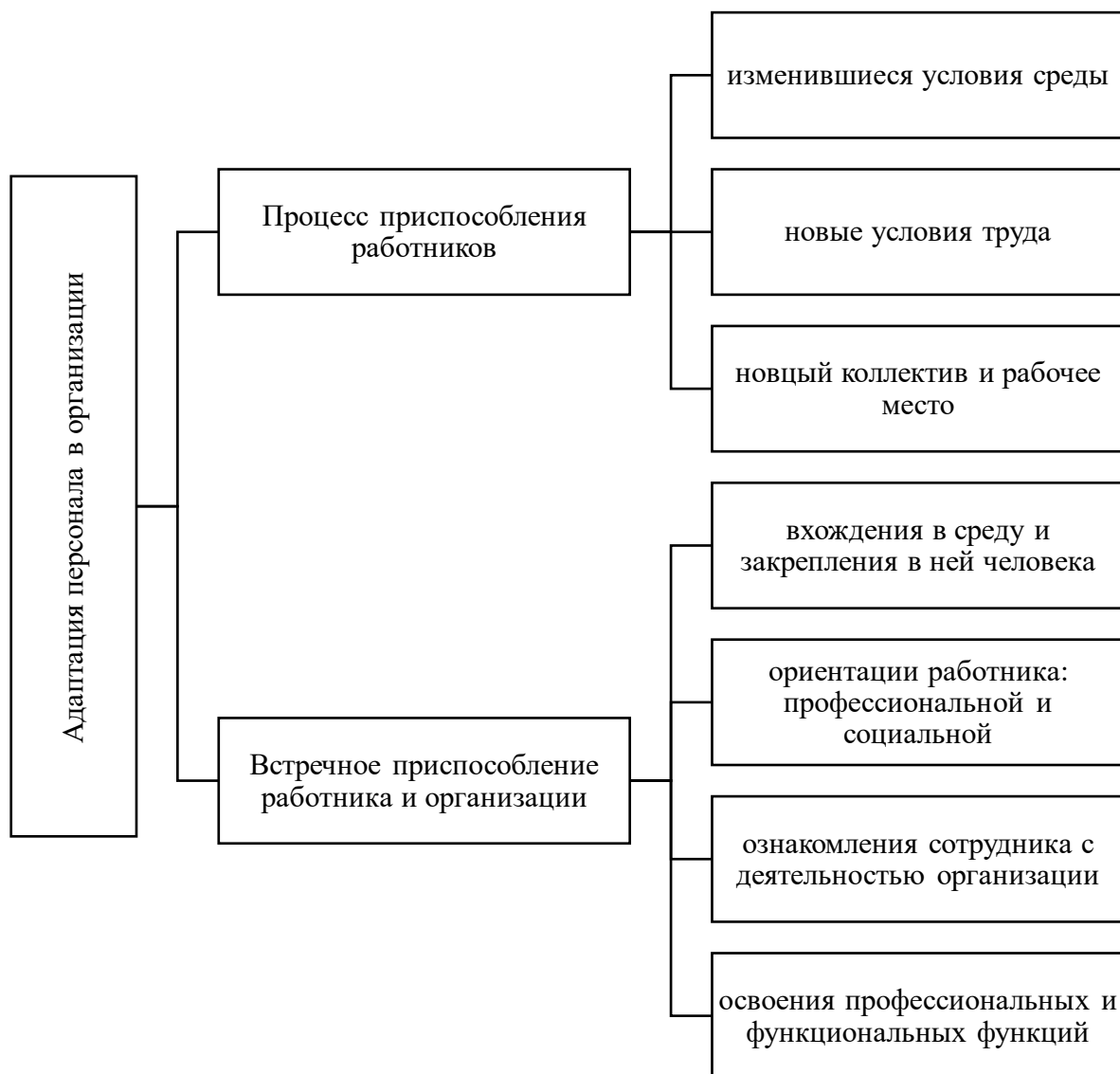
57. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. – 432 с.

58. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс]. URL: http://www.bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html (дата обращения: 06.01.2019).

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение
Адаптация	совокупность действий по обеспечению развития персонала, постоянного их обучения, всевозможных тренингов и тренировок, включая самоанализ в процессе трудовой деятельности работников.
Образовательное учреждение	Учреждение, оказывающее услуги в сфере образования.
Персонал	постоянный состав работников организации
Платежеспособность	способность предприятия погасить при необходимости все долги кредиторов.
Предпринимательский риск	вероятность возникновения события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение поставленных целей предпринимательской деятельности.
Риск	событие, которое может произойти или не произойти.
Трудовая деятельность	одна из форм человеческой деятельности, направленная на преобразование природного мира и созидание материальных благ.
Трудовые ресурсы	граждане, которые занимаются трудовой деятельностью или способны к ее организации.
Управление персоналом	действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, мотивированию и стимулированию их трудовой активности.
Эффективность	соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.
Эффект	разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Подходы к понятию адаптации персонала



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

План мероприятий направленных на успешную адаптацию сотрудников

Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный	Примечание
1. Психофизиологическая адаптация			
1.1. Практическое занятие “Соблюдение режима труда и отдыха как фактор профилактики дезадаптации”	Первая рабочая неделя	Специалист по охране труда	групповое или индивидуальное
1.2. Релаксационный тренинг (снятие состояния тревоги и эмоц. напряжения)	еженедельно	Педагог-психолог	По плану педагога-психолога
1.3. Информирование вновь принятого сотрудника о том, кто и в каких вопросах может оказать ему помощь.	Первый рабочий день	Руководитель	
1.4. Анкетирование принятого сотрудника	В начале и по окончании испытательного срока	Руководитель	
1.5. Консультации непосредственного руководителя и прочих сотрудников по возникающим у “новичка” вопросам (создание климата соц. поддержки)	постоянно	Педагоги образовательной организации	
2. Социально-психологическая адаптация			
2.1. Знакомство работника с организацией: вручение информационного листа и краткий комментарий к нему (история развития учреждения; положение учреждения в настоящее время; организационная структура, перечень подразделений;)	Собеседование	Руководитель	
2.2. Представление работника непосредственному руководителю	Первый рабочий день	Руководитель	
2.3. Представление сотрудника коллегам	Первый рабочий день	Заместитель директора по УР Завхоз Руководитель	
2.4. Ознакомление с локальными	при	Делопроизв	

актами организации: • устав; • правила внутреннего трудового распорядка; • должностная инструкция или должностные обязанности; • положение об оплате труда и др. локальные акты.	оформлены и на работу	руководитель	
2.5. Вводный инструктаж по технике безопасности	При оформлении и на работу	Завхоз	Подпись в журнале вводного инструктажа
2.6. Знакомство сотрудника с принятыми режимными моментами и правилами: продолжительностью рабочего дня; днями и порядком выплаты заработной платы, аванса; положением о внешнем виде сотрудников; действующими социальными программами и гарантиями; организацией питания; регламентированными перерывами на чай/кофе, отдых и т.п.	При первичном собеседовании, при приеме на работу	Руководитель, заместитель директора по УР, завхоз	
2.7. Включение сотрудника в “малую рабочую группу” с четкой постановкой задач её работы	С первой рабочей недели	Руководитель, заместитель директора по УР, завхоз	Возможно включение в несколько групп
2.8. Закрепление за сотрудником “наставника”	В первый рабочий день	Руководитель, заместитель директора по УР, завхоз	
2.9. Проведение социально-психологического тренинга (групповая сплоченность)	1 раз в квартал	Педагог-психолог	Для всех сотрудников
2.10. Проведение традиционных праздников, дней рождения сотрудников	В течение года	Педагог-организатор, учитель	

		музыки, делопроизв одитель	
2.11. Знакомство с системой оценки результатов работы сотрудников и принципами системы вознаграждения	В первый рабочий день	Руководите ль, заместитель директора по УР, заместитель директора по ВР завхоз	
3. Профессиональная адаптация			
3.1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	При приеме на работу, в течение года	Руководите ль, заместитель директора по УР, завхоз	
3.2. Повышение квалификации (посещение курсов, семинаров, составление плана самообразования)	В течение учебного года	Руководите ль, заместитель директора по НР, вновь принятый сотрудник	
3.3. Участие сотрудника в производственных совещаниях (собраниях по рабочим вопросам, пед.консультациях, круглых столах)	В течение учебного года	Непосредст венный руководите ль	
3.4. Анкетирование, диагностика педагогов, определение направления организационной и психолого-педагогической помощи	В течение учебного года	Руководите ль, заместитель директора по УР, педагог- психолог	
3.5. Прохождение аттестации, присвоение квалификационной категории	Согласно плана	Руководите ль, заместитель директора по НР	
4. Организационная адаптация			

4.1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	При приеме на работу, в течение года	Руководитель, заместитель директора по УР, завхоз	
--	--------------------------------------	---	--