

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы адаптации персонала
на примере МКОУ ДОД «Детская школа искусств»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. Кафедрой фил. и акмел,
кандидат псих. наук.

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А.Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Нормоконтролер
_____ А.Б.Хрусталева
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:
Шихалева Екатерина
Вячеславовна
обучающейся группы БМ53zHT, 5
курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Горбунова Ю.А.,
Канд. фил. наук, доцент.

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МКОУ ДОД «ДЕТСКАЯ ШКОЛА ИСКУССТВ П.ПЕЛЫМ».....	7
1.1. Характеристика деятельности МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».....	16
1.3. Анализ организации адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».....	43
Вывод по главе 1.....	54
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МКОУ ДОД «ДЕТСКАЯ ШКОЛА ИСКУССТВ, П.ПЕЛЫМ».....	58
2.1. Программа адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».....	58
2.2. Нормативно – правовое обеспечение разработки программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».....	63
2.3. Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».....	67
Вывод по главе 2.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ 1.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ 2.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ 3.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ 4.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ 5.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ 6.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ 7.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Управление персоналом в современных условиях базируется на возрастающей роли личности работника, умении направлять его работу в нужное русло.

В нашей стране особое значение приобретают вопросы эстетического воспитания детей. Успех учеников детской школы искусств обеспечивают преподаватели и другие работники, работающие в ней. Именно поэтому особое внимание должно уделяться персоналу организации. Задачами управления персоналом в образовательной организации являются наличие в преподавательском составе оптимального соотношения количественного и качественного состава кадров, эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом, правильное развитие кадров для повышения трудовой дисциплины и карьерного роста, контроль за исполнением решений руководства.

Но даже лучшая система управления не способна обеспечить необходимый результат, если не уделять достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников. Отсутствие системы адаптации в организации приводит к негативным последствиям, в частности, к увольнению человека, на поиск которого было потрачено много времени и средств. Адаптация персонала содействует повышению производительности труда вновь принятых работников и, вместе с тем, освобождает организацию от затрат, связанных с текучестью кадров. Процесс адаптации в организации необходимо четко планировать как по времени, так и по содержанию. Должны быть определены ответственные за каждый этап специалисты.

Достижению перечисленных задач служит программа адаптации новых работников, то есть локальный нормативный документ, который разрабатывается для регламентации технологии адаптации.

Программа адаптации сотрудников направлена на обеспечение быстрого вхождения в должность нового работника, оценку уровня его

профессионализма, соответствия корпоративным стандартам, формирование позитивного имиджа образовательного учреждения.

Теоретические проблемы профессиональной адаптации персонала достаточно глубоко изучены, написаны монографии, учебники и учебно-методические пособия, накоплен большой методический и практический опыт в области адаптации персонала в организациях различных сфер деятельности и форм собственности. Среди зарубежных ученых, которые исследовали адаптацию персонала можно выделить Г. Минцберга, М. Вебера, А. Маслоу, Ф. Тейлора, П. Друкера, У. Оучи. Среди современных российских исследователей проблем управления персоналом, исследующих вопросы теории и практики адаптации персонала необходимо отметить:

А.О. Блинова, И.Б. Дуракову, А.Я. Кибанова, С.А. Шапиро, М.И. Магуру.

Актуальность разработки программы адаптации персонала в «Детской школе искусств» состоит в необходимости проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников для сохранения коллектива детской школы искусств и стремлении к тому, чтобы работа по адаптации персонала велась постоянно.

Проблема исследования заключается в отсутствии разработанной программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств», что приводит к высокой текучести персонала и снижению качества работы персонала в целом.

Объект исследования – адаптация персонала организации.

Предмет исследования – программа адаптации персонала образовательной организации МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

Цель выпускной квалификационной работы – изучить организацию адаптации персонала образовательной организации и разработать программу адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

В соответствии целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы исследования процесса адаптации персонала;
- дать характеристику деятельности «Детская школа искусств»;
- проанализировать систему управления персоналом в «Детской школе искусств»;
- провести анализ деятельности по адаптации персонала, определить проблемы в организации адаптации персонала в «Детской школе искусств»;
- разработать программу адаптации персонала в «Детской школе искусств»;
- оценить социально-экономическую эффективность программы адаптации персонала.

Теоретическую и методологическую основу выпускной квалификационной работы составили работы, исследования и положения российских и зарубежных ученых в области управления персоналом, периодические издания по вопросам управления персоналом, нормативно-правовые акты Российской Федерации.

Методы исследования: системный анализ, анализ документов, социологическое наблюдение, анкетирование, экономический анализ управленческой деятельности организации.

Структура выпускной квалификационной работы определена логикой исследования, его целью и задачами, состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, 7 приложений, 7 рисунков, 15 таблиц.

Во введении раскрыта актуальность темы исследования, сформулирована цель исследования, обозначены задачи исследования. В первой главе работы изучена система управления персоналом и выполнен анализ организации адаптации персонала в МКОУ ДОД. Во второй главе

разработана программа адаптации персонала в «Детской школе искусств». В заключении приведены выводы по результатам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МКОУ ДОД «ДЕТСКАЯ ШКОЛА ИСКУССТВ»

1.1. Характеристика деятельности МКОУ ДОД «Детская школа искусств», п. Пелым»

Муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств» п. Пелым создано с целью оказания муниципальных услуг, предусмотренных муниципальным заданием в соответствии с решением органа местного самоуправления, выполнения работ и (или) исполнения муниципальных функций в целях выполнения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов местного самоуправления в сфере образования.

Учредителем Детской школы искусств является муниципальное образование городской округ Пелым. Функции учредителя и полномочия собственника имущества осуществляет Администрация городского округа Пелым.

Муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования детей «детская школа искусств», п. Пелым является некоммерческой организацией. Организационно-правовая форма – муниципальное казенное учреждение. Тип организации – образовательное учреждение дополнительного образования детей. Вид – детская школа искусств.

Сокращенное наименование организации: МКОУ ДОД «ДШИ».

Полное наименование организации: Муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств» п. Пелым;

Место нахождения: 624582, Свердловская область, город Ивдель, поселок Пелым, улица Газовиков, дом 12.

МКОУ ДОД «ДШИ», п. Пелым является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, имеет самостоятельный баланс, смету, лицевые счета в финансовом отделе администрации городского округа Пелым и территориальном органе Федерального казначейства, печать, штампы, бланки со своим наименованием. МКОУ ДОД «Детская школа искусств» от имени городского округа Пелым приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Миссия школы:

- моральное развитие детей и подростков средствами художественно - эстетического творчества;
- развитие эстетически грамотных людей, имеющих по окончании школы, жизненный важный ресурс, духовную компетенцию и социальный опыт.

Для выполнения миссии предполагаются следующие шаги:

- 1) позиционирование МКОУ ДОД «Детская школа искусств» как ведущего центра дополнительного художественного образования п. Пелым;
- 2) создание условий для всеобщей реализации образовательных потребностей обучающихся и их родителей через расширение фактора образовательных услуг и создание условий для их реализации;
- 3) увеличение социального партнерства с учреждениями образования и культуры поселка Пелым для создания единого культурно-образовательного пространства.
- 4) принятие на вооружение образовательных, педагогических, научно-методических и материальных ресурсов для развития и реализации

творческого потенциала учеников в различных видах художественно-эстетической деятельности.

Детская школа искусств самостоятельна в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного образования детей, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 07 марта 1995 года № 233, и действующим Уставом.

МКОУ ДОД «Детская школа искусств» в соответствии с лицензией на осуществление образовательной деятельности и свидетельством о государственной аккредитации выдает по реализуемым аккредитованным образовательным программам лицам, прошедшим итоговую аттестацию, свидетельство о соответствующем образовании, заверенное печатью Учреждения.

Основными целями деятельности МКОУ ДОД «Детская школа искусств» являются:

1) удовлетворение образовательных потребностей граждан и общества в области художественного образования и эстетического воспитания, а также в целях реализации дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусства, предусмотренных Федеральным законом № 145-ФЗ от 17 июня 2011 г.;

2) работа по формированию общей и художественной культуры личности,

3) воспитание музыкального вкуса учеников путем обучения их основам музыкального искусства;

4) формирование базы учеников для сознательного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;

5) раскрытие одаренных детей в различных видах искусства и создание благоприятных условий для совершенствования их таланта.

6) создание у одаренных детей комплекса знаний, умений и навыков, позволяющих в дальнейшем осваивать основные профессиональные образовательные программы в области соответствующего вида искусства;

7) раскрытие одаренных детей в области соответствующего вида искусства в раннем возрасте и подготовку таких детей к поступлению в образовательные учреждения, реализующие основные профессиональные образовательные программы в области соответствующего вида искусства;

8) воспитание и развитие у учеников качеств, позволяющих уважать и понимать духовные и культурные ценности других людей;

9) развитие у детей эстетических взглядов, нравственных установок и потребности общения с духовными ценностями;

10) организация умения у детей самостоятельно воспринимать и оценивать культурные ценности;

11) обучение детей в творческой атмосфере, обстановке доброжелательности, эмоциональной отзывчивости, а также профессиональной требовательности.

Основными задачами деятельности МКОУ ДОД «Детская школа искусств» являются:

1) приобщение детей к культуре и искусству;

2) создание оптимальных условий для образования, эстетического воспитания и развития детей;

3) адаптация детей к жизни в обществе;

4) профориентация детей для осознанного выбора и дальнейшего освоения профессиональных образовательных программ, подготовка учеников к продолжению образования в средних и высших учебных заведениях соответствующего профиля.

Для достижения указанных целей и выполнения поставленных задач Учреждение осуществляет образовательную деятельность по реализации образовательных программ дополнительного образования детей в области начального художественного образования по направлениям:

- музыкальное искусство: фортепиано, струнные инструменты, духовые инструменты, народные инструменты, хоровое пение;
- изобразительное искусство;
- театральное искусство;
- общее эстетическое образование;
- ранняя профессиональная подготовка;
- раннее эстетическое развитие детей в возрасте от 4 до 6 лет;
- подготовка детей в возрасте от 5 до 7 лет к обучению в детской школе искусств;
- реализация дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусства в соответствии с установленными к ним федеральными государственными требованиями, Министерством культуры Российской Федерации.

За годы существования ДШИ п. Пелым контингент обучающихся вырос с 20 до 120 человек. Успеваемость стабильно высокая, результат образования и уровень подготовки учеников положительный. Растет процент учащихся, оканчивающих школу на 4 и 5. Всего за годы работы ДШИ количество выпускников составило – 800 человек.

Детская школа искусств успешно реализует социальный заказ, что подтверждает анализ деятельности и поэтому имеет высокий уровень востребованности своих образовательных услуг.

В педагогическом коллективе ДШИ п. Пелым большая часть педагогов имеют высшее профессиональное образование, также немалая часть педагогов имеют высшую и первую квалификационные категории, пять преподавателей имеют почетные звания. Особенность педагогического коллектива школы – профессионализм, высокий творческий потенциал, преданность своему делу, способность к преодолению возникающих трудностей.

Детская школа искусств п. Пелым увеличивает свое культурное и образовательное пространство путем совместной реализации творческих планов с образовательными учреждениями городского округа и района. Ученики школы и преподаватели проводят в городском округе большую концертную и образовательную работу среди воспитанников детских садов, среди учащихся школ.

Управленческая деятельность в «Детской школе искусств» направлена на выработку решений, организацию, контроль, регулирование в соответствии с заданной целью. Основная цель управления – это обеспечение условий для совершенствования учебно-воспитательного процесса.

Организационно-управленческая структура МКОУ ДОД «Детская школа искусств» представлена на рисунке 1.

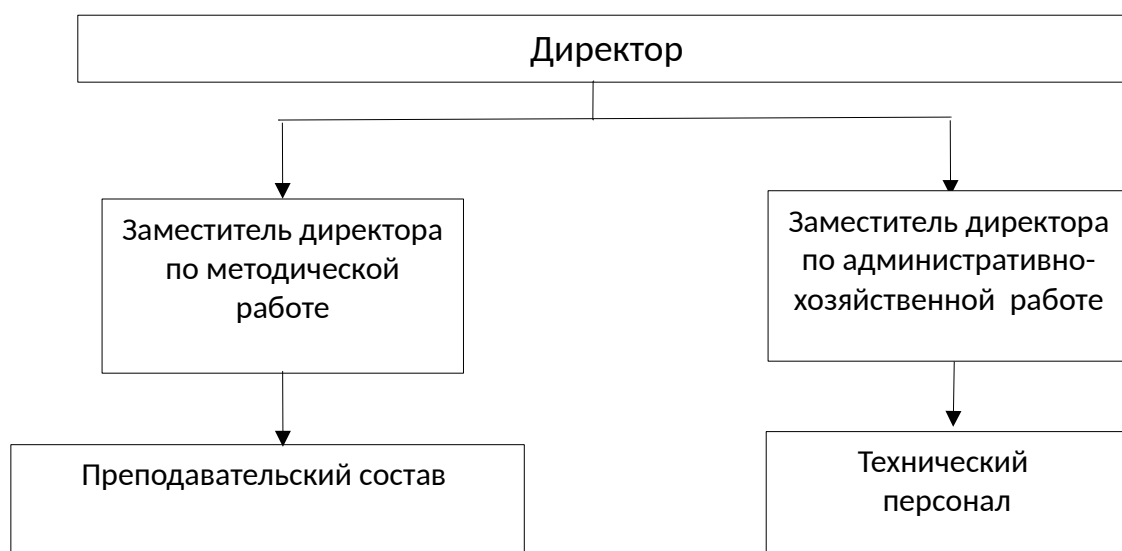


Рис. 1 – Организационно-управленческая структура МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Из рисунка 1 видно, что организационная структура управления «Детской школы искусств» имеет линейно-функциональный характер. Линейно-функциональная организационная структура – это комбинация линейной и функциональной структур. Данная организационная структура основывается на принципах единоначалия, линейного построения структурных подразделений, а также распределения функций управления

между подразделениями подготовка и обслуживание решения при такой структуре производится совместно, а принятие решения и ответственность первым руководителем единолично.

У линейно-функциональной структуры управления существуют определенные недостатки. Во-первых, это инерционность и недостаточная гибкость. Необходимо время пока сообщение о возникновении проблемы в первом звене управляемой системы дойдет через функциональные подразделения до линейного руководителя, у которого есть полномочия для внесения определенных изменений. Корректирующее влияние при этом может опоздать, и небольшие проблемы перерастут в серьезную проблему.

Далее обратимся к рассмотрению функциональных взаимосвязей подразделений и служб МКОУ ДОД «ДШИ».

Директор:

1) выполняет свои обязанности в режиме ненормированного рабочего дня по графику, составленному исходя из 40-часовой рабочей недели и утвержденному Советом школы;

2) в процессе исполнения своих обязанностей контактирует: с Педагогическим советом школы, с Попечительским советом школы, с органами местного самоуправления (согласование годовых календарных учебных графиков);

3) планирует самостоятельно свою работу на каждый учебный год и каждую учебную четверть;

4) отправляет в установленные сроки в установленной форме отчетность учредителю и другим полномочным государственным и муниципальным органам;

5) принимает от учредителя, государственных и муниципальных органов информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, ознакомливается с соответствующими документами.

Заместитель директора по административно-хозяйственной части:

1) выполняет свои обязанности в режиме ненормированного рабочего дня по графику, составленному исходя из 40-часовой рабочей недели и утвержденному директором школы;

2) планирует самостоятельно свою деятельность на каждый учебный год и каждую учебную четверть;

3) направляет директору школы письменный отчет о своей деятельности в течение 10 дней по окончании каждой учебной четверти;

4) принимает от директора информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под роспись с соответствующими документами.

5) ставит свою подпись на приказы директора школы по вопросам административно-хозяйственной деятельности.

Преподавательский состав:

1) непосредственно подчиняется директору, зам. директору по учебно-воспитательной работе, заведующему отделением по специальности (в рамках учебной и методической работы), зам. директора по АХЧ;

2) выполняет объем установленной ему учебной нагрузки в соответствии с расписанием учебных занятий, участия в обязательных плановых общешкольных мероприятиях и самопланирования обязательной деятельности, на которую не установлены нормы выработки;

3) привлекается администрацией школы к педагогической, методической или организационной работе в период каникул, не совпадающий с отпуском.

4) привлекается заведующим отделением к методической, концертно-просветительской и внеклассной работе, согласно плана отделения;

5) замещает в установленном порядке временно отсутствующих преподавателей;

6) замещается на период временного отсутствия преподавателями той же специальности или преподавателями, имеющими отставание по учебному плану в преподавании своего предмета в данном классе;

7) получает от администрации школы материалы нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под роспись с соответствующими документами;

8) в случае увольнения с работы подписывает обходной лист у библиотекаря, секретаря, зам. директора по административно-хозяйственной.

Финансирование учреждения осуществляется на основании сметы, утверждаемой органами местного самоуправления. Финансово-экономические показатели деятельности «ДШИ» а также их изменение представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели деятельности МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Наименование видов расходов и статей	2014 г.	Структура, %	2015 г.	Структура, %	2016 г.	Структура, %	Изменение	
							руб.	%
Заработная плата	2 874 000,00	71,57	2 999 000,00	72,12	3 008 400,00	72,35	9 400,00	0,31
Прочие выплаты	14 300,00	0,36	15 000,00	0,36	29 600,00	0,71	14 600,00	97,33
Начисления на выплаты по оплате труда	798 000,00	19,87	815 000,00	19,60	1 019 300,00	24,51	204 300,00	25,07
Услуги связи	4 500,00	0,11	5 000,00	0,12	5 000,00	0,12	0,00	0,00
Арендная плата за пользование имуществом	79 100,00	1,97	82 400,00	1,98	82 400,00	1,98	0,00	0,00
Прочие работы, услуги	28 000,00	0,70	27 000,00	0,65	3 600,00	0,09	-23 400,00	-86,67
Прочие расходы	2 500,00	0,06	2 400,00	0,06	2 400,00	0,06	0,00	0,00
Увеличение стоимости основных средств	0,00	0,00	30 000,00	0,72	0,00	0,00	-30 000,00	-100,00
Увеличение стоимости материальных запасов	215 000,00	6,20	347 000,00	8,34	7 500,00	0,18	-339 500,00	-97,84
Итого	4 015 400,00	100	4 158 200,00	100,00	4 158 200,00	100,00	0,00	0,00

Из показателей следует, что вся деятельность МКОУ ДОД «Детская школа искусств» полностью финансируется из средств бюджета по смете, это связано с тем, что услуги предоставляются на бесплатной основе.

Наибольшую долю в структуре затрат составляет заработная плата персонала более 70 %, причем в 2016 году наблюдается положительная динамика данного вида расходов. На втором месте выплаты по оплате труда, т.е. перечисления во внебюджетные фонды РФ, связанные со страховыми взносами, которые составляют 30% от фонда оплаты труда.

В 2015 г. происходило увеличение доли основных средств, в 2016 г. пополнения основных средств не было. В целом все расходы, связанные с обеспечением деятельности учреждения находятся в рассматриваемом периоде на одном уровне.

1.2. Анализ системы управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Для анализа системы управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» рассматривались документы, регламентирующие различные аспекты управления персоналом.

Обязанности менеджера по персоналу закреплены за методистом, в обязанности менеджера по персоналу входят:

- организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального развития персонала;
- обеспечение комплектования образовательного учреждения персоналом необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- определение потребности в кадрах, изучение рынка труда для определения возможных источников обеспечения кадрами;

- с целью комплектации штата работников осуществление подбора кадров, проведение собеседования с соискателями, в том числе с выпускниками учебных заведений;
- организация обучения работников, координация работы по повышению квалификации персонала и развитию их деловой карьеры;
- обеспечение распространения информации по кадровым вопросам и кадровым решениям до всех работников;
- организация проведения оценки результатов труда персонала, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;
- совместно с директором учреждения участие в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

В таблице 2 представлена структура персонала МКОУ ДОД «Детская школа искусств» по категориям.

Таблица 2 – Структура персонала МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Персонал	Количество сотрудников					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Руководители	2	11	2	12	2	13
Педагогические работники	10	53	9	55	7	44
Специалисты и вспомогательный персонал	7	36	6	33	7	44
Всего:	19	100	18	100	16	100

Общее число работников в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» в 2016 году составляло 16 человек, из них 1 – директор, 1 – методист, 7 – преподавательский состав, 7 – административно-хозяйственная часть.

В 2015 учебном году в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» работало 10 педагогов. В настоящее время обучаются в аспирантуре два педагога.

Изменения в соотношении численности персонала в «Детской школе искусств» по годам в графическом виде представлены на рисунке 2.

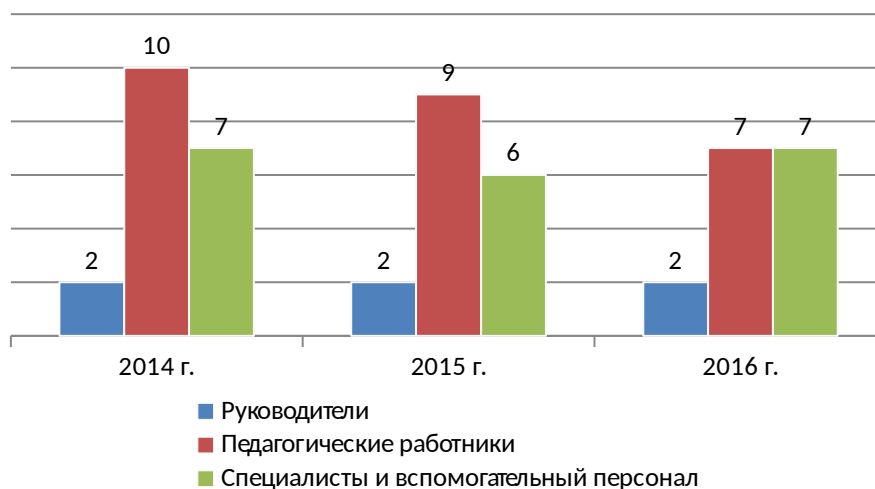


Рис. 2–Динамика численности персонала за 2014-2016 гг.

Далее рассмотрим характеристику персонала по различным показателям в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» по уровню образования, по стажу работы, по возрасту

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Структура по уровню образования:						
высшее	13	68	13	72	11	68
среднеспециальное	4	21	3	17	3	21
среднее	2	11	2	11	2	11
Структура по стажу работы:						
до 5 лет	6	32	5	28	7	32
от 5 до 10 лет	8	42	8	44	5	36
более 10 лет	5	26	5	28	4	32
Структура по возрасту:						
до 30 лет	5	28	4	23	4	28
30-40 лет	6	33	7	42	6	38
40-50 лет	7	38	6	34	5	33
старше 50 лет	1	1	1	1	1	1

Графически данные таблицы 3 представлены на рисунках 3-5.

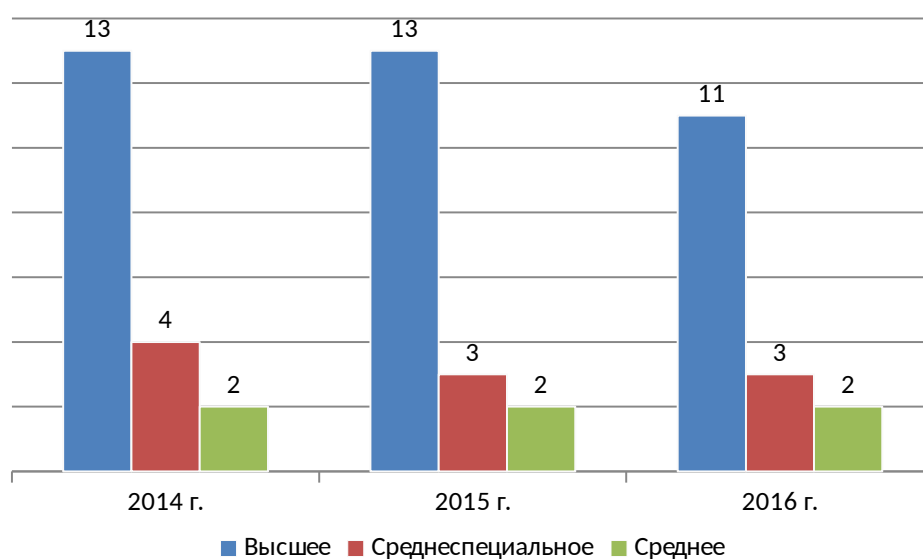


Рис. 3 – Структура кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» по уровню образования, чел.



Рис. 4 – Структура кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» по стажу работы, чел.

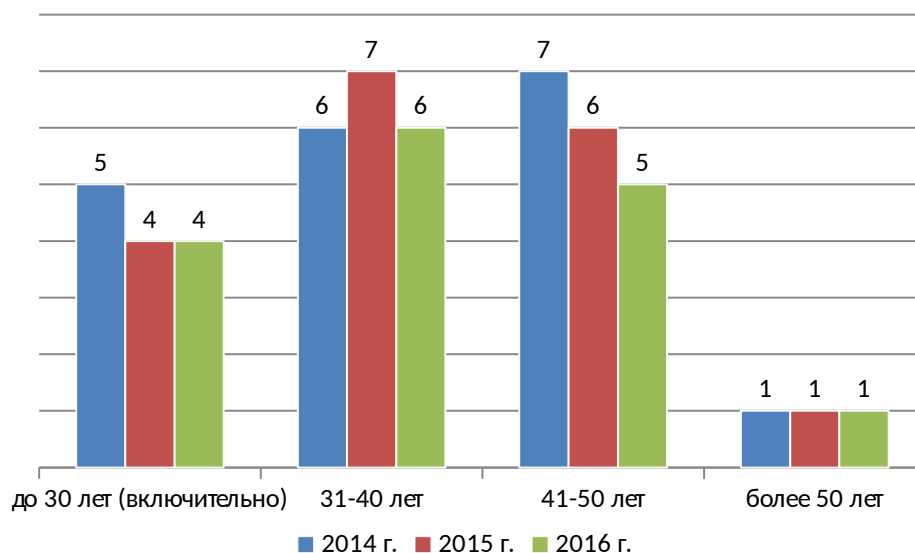


Рис. 5 – Возрастная структура кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств», чел.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- преимущественная часть кадрового состава имеет высшее и средне специальное образование; наименьшая часть персонала имеет среднее образование. Это говорит о том, что образовательный уровень кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» достаточно высокий;
- основная часть персонала имеет стаж работы до 5 лет в данной образовательной организации. Это говорит о непостоянстве состава трудового коллектива, то есть отмечается тенденция к быстрой смене кадров;
- основной состав работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств» - это молодые и зрелые люди в возрасте 30-40 и 40-50 лет, при этом количество персонала возрасте от 50 лет очень малая. Также отмечается значительная часть молодых работников в возрасте до 30 лет.

Система управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» п. Пелым включает в себя планирование потребности в персонале, набор и отбор персонала, систему подготовки и повышения квалификации кадров, организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва, систему проведения периодической аттестации

руководителей и специалистов организации, организацию оплаты труда и поощрения, организацию адаптации персонала.

Планирование потребности в персонале, набор и отбор персонала

Основными задачами для МКОУ ДОД «Детская школа искусств» планирования потребности в персонале являются:

- обеспечение подразделения человеческими ресурсами в заданные сроки;
- организация эффективной работы по найму и обучению персонала.

Планирование персонала производится на основании штатного расписания МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

Поиск специалиста в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» начинается только при наличии вакантного рабочего места в штатном расписании. Создается комиссия на основании соответствующего приказа.

Для поиска сотрудника на вакантную должность применяют сначала внутренние источники (рассматриваются кандидаты из кадрового резерва школы), а уже потом – внешние. Таким образом, хорошо проявившим себя работникам, предоставляется возможность продвижения по служебной лестнице.

Руководство МКОУ ДОД «Детская школа искусств» выполняет поиск работника из внутренних источников по следующим каналам:

- кадровый резерв учреждения;
- открытый конкурс на вакансию среди работников учреждения;
- открытый конкурс на вакансию среди выпускников учебных заведений, которые проходили стажировку в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»;
- совмещение должностей, расширение зон обслуживания.

Процесс поиска и отбора кадров из внешних источников также проходит поэтапно. На каждом этапе отсеивается некоторая часть претендентов.

На первом этапе руководитель ДШИ составляет заявку на отбор педагогического работника (Приложение 1), в которой отражаются требования к кандидату.

После заполнения заявки менеджер по персоналу сообщает органам управления образованием о появлении вакантной должности, размещает информацию о вакансии в Интернете или СМИ, просматривает резюме кандидатов. Подходящего кандидата приглашают на собеседование.

Для повышения эффективности поиска работников в ДШИ организуется и проводится поэтапный отбор, обязательный для всех педагогических работников. Самый первый информационный отбор претендентов проводится путем предварительного просмотра резюме и телефонного интервью. Таким способом отобранные кандидаты проходят первое собеседование с менеджером по персоналу. До начала собеседования претендент на должность заполняет анкету, представляет резюме, рекомендательные письма, портфолио и другие документы. Возможные кандидатуры соискателей, прошедших первичное собеседование, в обязательном порядке обсуждаются с директором МКОУ ДОД «Детская школа искусств», и только после этого решается вопрос о возможности их дальнейшего рассмотрения.

Следующий этап отбора претендентов – собеседование с директором МКОУ ДОД «Детская школа искусств». В первую очередь руководитель изучает документы потенциального сотрудника, задает вопросы, относительно педагогической деятельности соискателя и его личности (вопросы для собеседования представлены в Приложении 2). Информация, полученная в ходе собеседования, при сопоставлении с другими методами оценки, дает возможность руководителю получить точную детальную информацию о претенденте на должность.

На следующем этапе после собеседования с руководителем, кандидат проходит тестирование, для выявления важных для педагогического работника профессиональных качеств. Такими качествами являются:

- уровень образования и профессиональный опыт (учитываются данные об образовании, полученной специальности, общий стаж работы и стаж работы по специальности);
- положительное отношение к работе (стремление к качественному труду, серьезное отношение к своим обязанностям, дисциплинированность и пунктуальность, желание иметь стабильную работу в течение длительного времени);
- инициативность (способность ставить перед собой конкретные цели, желание их достигать, умение преодолевать трудности);
- умение адекватно реагировать на происходящие изменения и приспосабливаться к ним;
- готовность к сотрудничеству;
- коммуникабельность.

Общая картина о претенденте на должность, помогающая принять решение о его соответствии вакантной должности, складывается из разных источников информации в таблице 4.

Таблица 4 – Информация о кандидате

Источник информации	Содержание и значение информации
1	2
Заявление о приеме на работу	Создает общее впечатление о кандидате
Личная анкета	Содержит важную систематизированную информацию о кандидате
Биография кандидата	Показывает процесс становления и развития личности кандидата
Документы об образовании	Дают представление об успехах кандидата в школе (вузе), но не позволяют судить о профессиональной квалификации

1	2
Трудовая книжка	Подтверждает данные об опыте работы, указанные в биографии. Может содержать описание квалификационной характеристики
Рекомендации с последнего места работы	Позволяют оценить профессиональные и личные качества
Собеседование с кандидатом	Дополняет информацию о соискателе недостающими сведениями, формирует личное представление о кандидате
Результаты тестирования	Характеризуют некоторые личностные (интеллект, черты характера) и профессиональные качества
Медосмотр на профессиональную пригодность	Определяет физическую пригодность кандидата к воспитательно-образовательной деятельности

Претендент, получивший наибольшее число положительных отзывов по отбору кадров на педагогические должности, считается успешно прошедшим отбор. Директор «Детской школы искусств», п. Пелым выносит решение о приеме сотрудника на работу на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора претендентов на педагогическую должность, зафиксированных в форме оценки кандидата.

В МКОУ ДОД «Детская школа искусств», п. Пелым практикуется прием сотрудника на работу с испытательным сроком. Такая практика администрации возможность оценить работника непосредственно на рабочем месте, без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Вовремя прохождения испытательного срока, продолжительность которого в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» в соответствии с ТК РФ не превышает трех месяцев, работник выполняет должностные обязанности в полном объеме. С целью повышения эффективности испытательного срока работнику рекомендуется вместе с директором определить краткосрочные цели и оценить их достижение в конце испытательного срока. В случае, когда в процессе испытания директор МКОУ ДОД «Детская школа искусств» принимает решение прекратить трудовые отношения с работником, тогда он письменно оповещает работника об этом. На экземпляре уведомления, который остается в ДШИ, уволенный

сотрудник должен поставить отметку о получении уведомления, свою роспись и дату получения.

Претендент на должность педагогического работника обязательно проходит медицинский осмотр. После предъявления заключения медицинской комиссии претендент оформляется и приступает к работе.

При трудоустройстве на работу в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» со всеми работниками заключается трудовой договор. Трудовой договор составляется в письменной форме в двух экземплярах. Один экземпляр хранится в ДШИ, другой – выдается на руки работнику под роспись. Трудовой договор содержит следующие разделы:

- наименование должности в соответствии со штатным расписанием;
- наличие испытательного срока при приеме на работу
- срок действия договора;
- права и обязанности работодателя и работника;
- условия оплаты труда;
- режим труда и отдыха;
- порядок изменения условий договора;
- реквизиты сторон.

Во время трудоустройства сотрудник представляет в отдел кадров МКОУ ДОД «Детская школа искусств» следующие документы:

- паспорт;
- трудовая книжка;
- документ об образовании;
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- заявление.

Документы необходимо предоставить в отдел кадров не позднее, чем за день до даты начала работы в ДШИ. Далее работник заполняет листок по

учету кадров и пишет автобиографию. Автобиография составляется с учетом следующих требований: повествовательная (от первого лица) форма изложения; хронологический порядок изложения фактов, которые должны давать представление о жизненном пути, уровне образования и профессиональной квалификации работника. Следующим шагом сотрудника ДШИ является знакомство с должностной инструкцией, трудовым распорядком, нормативными локальными актами МКОУ ДОД «Детская школа искусств» (уставом, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором).

Ниже перечислим обязанности педагога:

- создание благоприятной атмосферы и психологического климата в группах для физического, психического и интеллектуального развития каждого ученика;
- повышение своего профессионального уровня;
- соблюдение Конвенции ООН о правах ребенка, культуры труда и служебной этики;

Педагог должен знать:

- нормы СанПиН;
- инструкцию по охране жизни и здоровья детей;
- методы диагностики физического, интеллектуального и личностного развития детей;
- основы дошкольной педагогики, возрастной психологии, физиологии и гигиены;
- образовательные программы, авторские технологии, реализуемые в МКОУ ДШИ;
- правила и нормы охраны труда.

Педагог несет ответственность за:

- соблюдение действующих санитарных правил и нормативов;
- жизнь и здоровье детей;

- реализацию образовательных программ, качество реализуемых образовательных программ;
- соответствие применяемых форм, методов и средств в организации образовательного процесса возрастным психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям детей;
- своевременное прохождение медицинского осмотра.

Система подготовки и повышения квалификации кадров

Первым шагом подготовки персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» составляет план работ по организации обучения, который включает следующие шаги:

1. Определение стратегии учреждения, следующих из нее целей обучения.
2. Формирование пакета документов, сопровождающих процесс обучения:
 - положение об обучении;
 - программа занятий на учебный год;
 - бюджет, выделенный ДШИ для обучения на год;
 - список учеников;
 - программа первичного обучения;
 - соглашение об обучении.
3. Выявление потребности в обучении на основании заполненных руководителями заявок «Потребность в обучении», данных, полученных в ходе аттестации, стратегических планов учреждения.
4. Выявление должностей, для которых будет вестись обучение, на основании планирования (кто нужен) и расчета (сколько нужно) потребности в персонале.
5. Установление методов обучения.
6. Установление места обучения.
7. Процесс обучения.

8. Оценка эффективности обучения.

Методика разработки учебных программ включает в себя:

- регулярная аттестация персонала;
- наблюдение руководством учреждения за работой своих сотрудников;
- формулировка цели обучения;
- определения последовательности этапов обучения;
- подготовка материалов для итогового тестирования;
- определение исходных требований к обучающимся;
- определение последовательности целей обучения от простого к сложному;
- выбор подходящих методов обучения;
- определение списка тем для изучения;
- литература и справочный материал к сведению обучающихся;
- организация обучения (подготовка расписания, помещения, издание приказа о направлении на учебу);
- организация квалификационной комиссии, утвержденной приказом по муниципальному казенному образовательному учреждению дополнительного образования детей «Детская школа искусств»;
- аттестация персонала.

Все члены муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детской школы искусств» постоянно повышают свой профессиональный уровень, проходя краткосрочную переподготовку на курсах. Каждый год педагоги участвуют в тематических семинарах и профессиональных конкурсах.

Помимо этого, сотрудники ежегодно проходят повышение квалификации и обобщение профессионального опыта в таблице 5.

Таблица 5 – Повышение квалификации и обобщение профессионального опыта сотрудников МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Ф.И.О. педагога	Форма повышения квалификации	Форма обобщения профессионального опыта
Бычкова А.В.	Курсы повышения квалификации: «Профессиональная культура педагога дополнительного образования»	Выступление на секции преподавателей хоровых дисциплин: «О создании ассоциации хоровых дирижеров «Хоровое общество»; «Проблемы набора в детский хор».
	Стажировка. Тема: «Использование проектной деятельности в условиях школы искусств».	Выступление на коллегии администрации Дополнительное образование как социальный институт детства»
Потапова Е.А.	Курсы повышения квалификации: «Профессиональная культура педагога дополнительного образования»	Выступление на секции преподавателей художественных дисциплин: «Развитие творческих способностей детей младшего школьного возраста»
Санникова Н.В.	Курсы повышения квалификации: «Профессиональная культура педагога дополнительного образования»	Лауреат I степени II регионального конкурса методических материалов «Секрет успеха»
Шпилева И.В.	Курсы повышения квалификации: «Профессиональная культура педагога дополнительного образования»	Лауреат I степени II регионального конкурса методических материалов «Секрет успеха»

Специальные методические объединения контролируют работу педагогов по темам самообразования, которые повышают профессиональное мастерство. Педагогический состав МКОУ ДОД «Детская школа искусств» ежегодно проходит аттестацию в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Рост профессионального мастерства педагогического состава работников ДШИ подтверждается постоянным повышением уровня квалификационных категорий. Вместе с тем, творческие достижения

педагогов и учеников за прошедший период вышли на областной и межрегиональный уровень. Творческие коллективы школы являются постоянными участниками муниципальных праздничных концертов. Администрацией МКОУ ДОД ДШИ создаются все условия для повышения профессионального мастерства педагогов в таблице 6.

Таблица 6 – Информация о педагогах, прошедших курсы повышения квалификации в период с 2014 по 2016 годы

Год	Количество педагогов	% от общего количества педагогов
2014	6	60
2015	5	50
2016	4	57

Как видно из таблицы 6, отмечается высокий процент преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации за исследуемый период.

Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва

Ответственность за организацию формирования резерва и работу с ним возлагается на администрацию МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

Работе по формированию резерва предшествует определение администрацией образовательной организации необходимой численности кадрового резерва на основе:

- возможного изменения структуры руководящего аппарата;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (1 год) и длительную (до 5 лет) перспективу;
- фактической численности кадрового резерва;
- данных о количестве кандидатов, выбывших из резерва по причине не выполнения программы подготовки, перемены места жительства и других причин.

Для того, чтобы обеспечивалась эффективность резерва, его численность должна составлять не менее двух кандидатов на каждую

должность. Также допускается зачисление одного специалиста в кадровый резерв по различным (не более двух) должностям.

Кадровый резерв формируется из квалификационных специалистов МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

При отборе кандидатов в резерв учитывается:

- возраст;
- уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие одного высшего образования);
- физическое здоровье (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- квалификационные требования к планируемой должности;
- стаж работы в должности.

Отбор в кадровый резерв производится на основании всех перечисленных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора в ДШИ используются следующие методы:

- анализ качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность);
- анализ данных документов (анкетных данных, документов об образовании и повышения квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов);
- собеседование.

Отбор кандидатов и формирование документов для зачисления в кадровый резерв производится администрацией образовательной организации.

Непосредственный руководитель работника проводит первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет менеджеру по персоналу МКОУ ДОД «Детская школа искусств» список резерва, включающий сведения о работниках, который хранится по правилам документов, содержащих персональные данные работников. Утвержденный

список резерва хранится у менеджера по персоналу МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

Подготовка резерва осуществляется в соответствии с планом работы и предусматривает теоретическую часть.

Основные виды теоретической подготовки кадрового резерва:

- переподготовка и повышение квалификации;
- обучение по повышению эффективности управления, в том числе управления персоналом;
- принятие участия в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями науки;
- отработка навыков работы с нормативными документами, разработка локальных актов;
- возложение обязанностей по должности резерва в случае отсутствия основного работника.

При планировании профессиональной карьеры в МКОУ ДОД «Детская школа искусств», учитываются следующие факторы:

- уровень притязаний;
- ценностные ориентации;
- общительность;
- мотивация к успеху;
- творческие способности.

Для учета данных факторов проводится тестирование и диагностика, по результатам которой составляется индивидуальный психологический портрет педагога.

В процессе построения карьеры педагогический работник зачастую ставит подобные задачи: достичь более высокого профессионального уровня, обеспечить финансовое благополучие, расширить кругозор, повысить свой авторитет среди коллег, родителей, достичь признания и уважения окружающих.

При этом целями руководителя могут быть: выявить наиболее компетентных работников, продвинуть самостоятельных, творческих, инициативных работников, подготовить работника к занятию более высокой должности, обеспечить ДШИ квалифицированными кадрами и повысить качество образовательных услуг.

Примерно планирование карьеры педагога может идти следующим путем (на примере одного из педагогов МКОУ ДОД «Детская школа искусств» – образование – средне специальное, 22 года):

1. 2018 г. - Процесс адаптации (3-6 месяцев), обучение при вхождении в должность (наставничество), поступление в ВУЗ по профилю.

2. 2019 г. - Выбор собственного стиля работы. Систематическая самостоятельная работа по выбранной методической теме. Участие в конкурсах на уровне МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

3. 2020 г. – Обучение на курсах повышения квалификации в ВУЗе. Аттестация на 2 квалификационную категорию. Принятие участия в конкурсах на муниципальном уровне.

4. 2021 г. – Апробирование разных педагогических технологий. Успешная аттестация на первую квалификационную категорию. Принятие участия в конкурсах на региональном уровне.

5. 2022 г. - Разработка и внедрение в свою деятельность авторских программ. Участие в конкурсах на региональном и федеральном уровнях.

6. 2023 г. – Успешная защита и получение диплома о высшем образовании. Помощь молодым специалистам в МКОУ ДОД «Детская школа искусств», проведение мастер-классов, ведение творческой мастерской.

7. 2024 г. – Участие в конкурсе «Педагог года». Наставничество. Обучение молодых специалистов в МКОУ ДОД «Детская школа искусств», проведение мастер-классов.

8. 2025г. – Обучение на курсах повышения квалификации.

9. 2026г. – Организация исследований. Аттестация на высшую квалификационную категорию.

Подобное планирование помогает сделать карьеру прозрачной. Каждый специалист может познакомиться с возможностями профессионального роста, связанным с ним ростом дохода, необходимыми для этого условиями.

Получение высшей квалификационной категории, переход на более высокую должность не для всех сотрудников является высшим достижением. Как отмечалось выше, это зависит, прежде всего, непосредственно от уровня амбиций педагога, его уровня притязаний.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации.

Аттестация педагогов дошкольных учреждений является добровольной и предполагает три категории: вторую, первую и высшую. Каждая категория имеет свои квалификационные требования. В ходе аттестации устанавливается соответствие компетентности сотрудника квалификационным требованиям, оценивается профессионализм педагога, продуктивность его деятельности. Экспертиза включает различные аспекты, одним из которых является наблюдение педагогического процесса. Этот момент чаще всего проходит в виде открытого мероприятия: тематического занятия или развлечения, организованного педагогом с детьми. Следующим аспектом является анализ документов и диагностических материалов. На этом этапе экспертная комиссия знакомится с результатами педагогической деятельности аттестуемого за предыдущие три года. Знакомство происходит посредством анализа представленных документов и материалов, отражающих достижения воспитанников. Не остаются в стороне и продукты деятельности детей. Это аппликации, лепка, живопись, рисунки, вышивка и другие поделки. Аттестационная комиссия может воспользоваться таким методом исследования, как анкетирование. Проводится оно среди родителей воспитанников и членов коллектива. Наиболее часто используемым приемом является беседа. Она может быть проведена как с родителями, так и с детьми.

Документы по аттестации МКОУ ДОД «Детская школа искусств»:

- аттестационный лист;
- заявление;
- требования к заполнению заявления;
- методика оценки на соответствие занимаемой должности;
- методические рекомендации для методиста;
- методические рекомендации для музыкального руководителя;
- представление на соответствие занимаемой должности;
- методические рекомендации по оформлению портфолио.

Этапы аттестации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»:

1. Директор МКОУ ДШИ или менеджер по персоналу знакомит педагогических работников с Порядком аттестации педагогических работников в образовательных учреждениях;

2. МКОУ готовит представления в аттестационную комиссию на аттестацию сотрудников, подлежащих обязательной аттестации на соответствии должности через каждые пять лет работы, т.е. не имеющих первой или высшей квалификационной категории;

3. Директор МКОУ или менеджер по персоналу знакомит каждого педагогического работника под роспись с представлением МКОУ в аттестационную комиссию на аттестацию этого работника не позднее, чем за месяц до дня проведения аттестации;

4. Менеджер по персоналу оформляет документы на каждого аттестуемого сотрудника, в т.ч. на работников, которые хотят подтвердить или получить первую или высшую квалификационную категорию;

5. МКОУ подает в аттестационную комиссию представления и документы на аттестацию работников, подлежащих обязательной аттестации на соответствующие должности. Работники, желающие подтвердить либо получить первую или высшую квалификационную категорию, подают в аттестационную комиссию заявления;

6. МКОУ сообщает в письменном виде педагогическим работникам, подлежащих обязательной аттестации на соответствии должности, информацию о дате, месте и времени проведения аттестации не позднее чем за месяц до начала аттестации;

7. Муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования детей доводит до сведения сотрудников, подлежащих аттестации, информацию о сроках проведения аттестации, установленных аттестационной комиссией для каждого работника индивидуально с учетом срока действия ранее присвоенных категорий;

8. Аттестуемые работники проходят аттестацию.

По результатам прохождения обязательной аттестации на соответствие занимаемой должности аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- работник соответствует занимаемой должности;
- работник не соответствует занимаемой должности.

По результатам добровольной аттестации аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- уровень квалификации работника соответствует требованиям, предъявляемым к первой или высшей квалификационной категории;
- уровень квалификации работника не соответствует требованиям, предъявляемым к первой или высшей квалификационной категории;

9. Решение о результатах аттестации педагогических работников оформляется протоколом. Протокол вступает в силу со дня его подписания;

10. Далее решение аттестационной комиссии о результатах аттестации педагогических работников утверждается Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим управление в сфере образования;

11. Аттестационная комиссия заносит в аттестационный лист педагогического работника решение о результатах аттестации, в случае необходимости – рекомендации, касающиеся совершенствования

профессиональной деятельности сотрудника, повышения его квалификации с указанием специализации и т.д.;

12. Аттестационная комиссия направляет в МКОУ не позднее одного месяца от даты принятия решения аттестационной комиссии аттестационный лист и выписку из распорядительного акта федерального органа исполнительной власти, осуществляющего управление в сфере образования;

13. Муниципальное казенное образовательное учреждение знакомит работника по росписи с аттестационным листом и выпиской;

14. Действия МКОУ по реализации аттестации заключается в издании приказа по МКОУ о присвоении сотруднику первой или высшей квалификационной категории на срок ее действия;

15. МКОУ направляет в аттестационную комиссию информацию о выполнении рекомендации аттестационной комиссии по совершенствованию профессиональной деятельности аттестуемого работника.

Аттестация персонала на примере муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детская школа искусств» показывает, что проводится аттестация может различными методами. Это может быть защита реферата, обобщение педагогического опыта, публикация авторских методических разработок, творческий отчет. Обязательным является самоанализ работы за последнее три года. Обращается так же внимание на профессиональную активность педагога, участие его в профессиональных смотрах и конкурсах, выступления в качестве лектора на семинарах районного, городского или регионального значения. Обязательным условием аттестации является активное участие педагога в методической работе не только своего муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детская школа искусств», но и районного методического объединения.

В таблице 7 представлены результаты аттестации педагогических работников за 2014-2016 гг.

Таблица 7 – Аттестация педагогических кадров МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Год	Принято с аттестационной категорией	Всего прошли аттестацию		В том числе присвоены категории:			Соответствие занимаемой должности	Не имеют аттестации, %
		Кол-во	%	высшая	первая	вторая		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2014	1	6	60	-	4	2	6	40
2015	1	5	50	-	2	3	5	50
2016	1	4	57	-	3	1	4	43

В 2016 учебном году аттестованы на соответствие занимаемой должности – 4 педагога. Основанием для аттестации педагогов является реальная результативность работы педагога, понимаемая в соответствии с современными представлениями о качестве дошкольного образования.

Организация оплаты труда и поощрения

Положение об оплате труда работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств» разработано на основании Трудового кодекса Российской Федерации, норм действующего трудового законодательства Российской Федерации, Примерного положения об оплате труда работников муниципальных учреждений, подведомственных управлению образования Администрации п. Пелым, утвержденного постановлением Администрации городского округа Пелым от 24.10.2011 г. № 335.

Оплата труда работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств» включает:

- размер должностных окладов, ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;
- размеры надбавок за ученую степень или почетные звания;
- размеры повышающих коэффициентов к должностным окладам, ставкам заработной платы;
- выплаты компенсационного характера,

– выплаты стимулирующего характера.

Директор МКОУ ДОД «Детская школа искусств» самостоятельно устанавливает размер оклада работника с учетом профессиональной подготовки и уровня квалификации работников, которые необходимы для выполнения профессиональной деятельности, а также с учетом сложности и объема выполняемой работы.

Оплата труда работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств», работающих по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени, неполной рабочей недели или их сочетания, производится пропорционально отработанному времени, в зависимости от выработки либо на других условиях, определенных трудовым договором. Расчет размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой по совместительству, производится отдельно по каждой из должностей.

Размер заработной платы в месяц работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств», полностью отработавших за этот период норму рабочего времени и выполнивших нормы труда, не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного в Свердловской области.

Фонд оплаты труда МКОУ ДОД «Детская школа искусств» утверждается управлением образования Администрации на соответствующий финансовый год.

Размер денежных средств на выплаты стимулирующего характера в составе фонда оплаты труда составляет не менее двадцати процентов.

МКОУ ДОД «Детская школа искусств» в пределах имеющихся средств на оплату труда самостоятельно определяет размеры должностных окладов, ставок заработной платы, а также размеры стимулирующих выплат.

Работникам МКОУ ДОД «Детская школа искусств» (за исключением работников администрации) в целях стимулирования их труда, закрепления и

привлечения квалифицированных специалистов предусматривается установление следующих повышающих коэффициентов к окладу:

- повышающий коэффициент за квалификационную категорию – только педагогическим работникам, работникам культуры, руководителям структурных подразделений, заместителям директора (заведующего), директору (заведующему), прошедшим аттестацию;

- повышающий коэффициент за выполнение особо важных и особо ответственных работ – только работникам, осуществляющим профессиональную деятельность по профессиям рабочих – до 2,0;

- персональный повышающий коэффициент.

Решение об установлении работникам повышающих коэффициентов к окладам и их размерах принимается директором МКОУ ДОД «Детская школа искусств» с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами, персонально в отношении каждого работника, с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного представительного органа работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

Выплаты по повышающим коэффициентам к окладу носят стимулирующий характер. Персональный повышающий коэффициент к окладу работника МКОУ ДОД «Детская школа искусств» устанавливается в следующих размерах:

- для учебно-вспомогательного персонала - до 2,0;
- для педагогических работников – до 3,0;
- для руководителей структурных подразделений – до 3,0;
- для служащих – до 3,0;
- для работников культуры – до 3,0.

Повышающие коэффициенты к размерам окладов, ставок заработной платы за квалификационную категорию установлены в следующих размерах:

- работникам, высшей квалификационной категории – 0,25;
- работникам, первой квалификационной категории – 0,2;

– работникам, второй квалификационной категории – 0,1 (до истечения срока действия квалификационной категории) – за исключением директора, его заместителей, руководителей структурных подразделений.

В случае исполнения педагогическим работником, которому установлена квалификационная категория, педагогической работы в «Детской школе искусств» на разных педагогических должностях, по которым совпадают должностные обязанности, ему устанавливаются повышающие коэффициенты к окладу предусмотренные действующей в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» системой оплаты труда за соответствующую квалификационную категорию, по каждой педагогической должности.

Выплаты стимулирующего характера, предназначенные для стимулирования работника к качественному результату труда, а также на поощрение за выполненную работу, устанавливаются работнику с учетом критериев, позволяющих оценить результативность и качество его работы.

В ДШИ к выплатам стимулирующего характера относятся следующие выплаты:

- 1) за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- 3) за качество выполняемых работ;
- 4) премиальные выплаты по итогам работы.

Различные виды выплат стимулирующего характера и их размеры устанавливаются директором МКОУ ДОД «Детская школа искусств» в пределах бюджетных отчислений на оплату труда работников Учреждения, на основании Положения о материальном стимулировании работников.

За увеличение объема работ устанавливаются следующие доплаты:

– заведование кабинетами, учебными мастерскими, лабораториями, центрами, ресурсными центрами, музеями, творческими рабочими и экспертными группами;

- руководство предметными, цикловыми и методическими комиссиями и объединениями, экспертными и прочими советами, исполнение функций координатора, куратора проекта, группы;
- выполнение работы по дополнительным образовательным программам, организацию обучения, профессиональной ориентации;
- организационно-технологические и информационно-методические функции при подготовке и проведении экзаменов;
- сопровождение инновационной деятельности «Детской школы искусств»;
- выполнение дополнительных работ, не включенных в должностные инструкции, и по другим основаниям;

Ниже представлены методы стимулирования труда персонала, действующие в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»:

- 1) заработную плату или прямое материальное стимулирование персонала;
- 2) косвенное материальное стимулирование.

Косвенное материальное стимулирование в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» включает льготы, предоставляемые на основании Коллективного договора, а также дополнительные льготы, не включенные в Коллективный договор.

Нематериальное стимулирование сотрудников МКОУ ДОД «Детская школа искусств» практикуется в незначительной степени. В настоящее время в школе применяются следующие методы морального стимулирования:

- 1) поощрение администрации и руководства (устные и письменные благодарности);
- 2) награждение почетными грамотами МКОУ ДОД «Детская школа искусств»;
- 3) выражение заслуг работника перед школой на «Доске почета».

Также существуют дополнительные меры для стимулирования труда педагогических работников на муниципальном уровне:

- организация конкурсов педагогического мастерства;
- денежное поощрение, премирование, выплата единовременного пособия молодым педагогам и т.д.;
- наличие творческих коллективов педагогов;
- организация работы спортивных секций, обеспечение педагогов санаторно-курортным лечением, оборудование комнат отдыха и т.д.

Динамику нематериального стимулирования рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика нематериального стимулирования персонала «Детской школы искусств»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Устные и письменные благодарности	9	5	3
Отражение заслуг работника перед школой на «Доске почета»	7	8	4
Награждение почетными грамотами МОУ ДОД «Детская школа искусств»	5	6	4
Сохранение и укрепление здоровья учителей	3	2	1

Как видно из данных таблицы 8 нематериальное стимулирование работников с каждым годом уменьшается. И это является достаточно большой проблемой в вопросе управления персоналом.

1.3. Анализ организации адаптации персонала в «Детской школе искусств»

Под адаптацией понимается «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [24, С. 131].

Поступая на работу, новый сотрудник вводится в систему внутриорганизационных отношений. В МКОУ ДОД «Детская школа искусств» существует набор правил поведения, требований и норм, определяющих социальную роль работника в группе как коллеги, подчиненного или руководителя. От сотрудника, занимающего одну, две или несколько таких позиций, ожидается соответствующее поведение.

Отличие процесса адаптации молодых работников, не имеющих профессионального опыта, в том, что они усваивают информацию об организации, а также обучаются непосредственно работе с детьми. Начинаящего педагога предпочтительно поставить в пару с более опытным педагогом, который сможет взять на себя роль наставника.

Для всестороннего изучения существующей системы адаптации было проведено исследование, включающее:

1. Анализ документов, содержащий информацию о персонале за последние 3 года: численность, половозрастной и образовательный состав, динамика изменений (количество принятых и уволенных сотрудников, уровень текучести кадров), учредительные документы, решения о назначении в должности, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о персональных данных, приказы, трудовые книжки.

2. Наблюдение и анкетирование наставников новых работников и работников, прошедших адаптацию.

Опишем, как происходит процесс адаптации новых работников в МКОУ ДОД «Детская школа искусств». Процесс адаптации в проходит в несколько этапов.

Сначала оценивается уровень подготовленности нового работника, т.е. необходимо определить, какая именно адаптация необходима сотруднику – первичная или вторичная. По опыту работы известно, что если сотрудник имел не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных учреждениях, то период его адаптации будет минимальным. С другой стороны очевидно, что опыт, полученный в других учреждениях, не является

залогом успешной работы, даже если круг должностных обязанностей почти один и тот же. Каждое учреждение имеет определенную специфику в рамках одной и той же должности, связанную с различиями во внешней и внутренней среде. Подготовленность обычно оценивает непосредственный руководитель. В течение первой недели руководитель МКОУ ДОД «Детская школа искусств» беседует с новым работником, интересуясь успехами и помогая решить возникающие проблемы. Подобные беседы позволяют как можно раньше составить представление о профессиональных и личностных качествах нового работника.

Следующий этап предполагает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями, а также с учреждением в целом. Цель данного этапа – предупреждение возникающих вопросов по работе, а также разъяснение задач работы учреждения. Для этого привлекаются, как непосредственные руководители, так и менеджер по персоналу.

Регламентирующим документом по адаптации персонала является адаптационный лист. Адаптационный лист – это один из инструментов, с помощью которых управляют акклиматизацией новичка (адаптационный лист приведен в Приложении 3). В нем отражаются как общеорганизационные адаптационные мероприятия (инструктаж по охране труда и технике безопасности т.д.), так и задачи, связанные с функциональной деятельностью, а также критерии оценки и сроки их выполнения. Менеджер по персоналу объясняет назначение данного документа новому сотруднику, после чего документ подписывается в двустороннем порядке (оригинал остается у руководителя, копия передается для работы новому сотруднику). Для сотрудников «Детской школы искусств» в адаптационном листе фиксируются цели и задачи на испытательный срок.

Уровень подготовки программ общей и специальной адаптации – в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» отсутствуют программы адаптации для руководителей и специалистов, служащих, а также программа адаптации персонала при переводе на новую должность.

В 2016 году в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» процесс адаптации прошли 4 работника.

- количество наставников, закрепленных за новыми сотрудниками организации – 4 наставника;
- число новичков на одного наставника – 1 человек.

Проанализируем динамику движения персонала в кадровых коэффициентах для оценки качества адаптации в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели динамики кадров МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочный состав	19	18	16
Принято, всего	5	5	4
Уволено, в том числе	6	4	6
по собственному желанию	6	4	6
в связи с выходом на пенсию	-	-	-
по уходу за ребенком до 14 лет	-	-	-
другие причины	-	-	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,31	0,22	0,21
Коэффициент оборота по приему	0,26	0,27	0,21
Коэффициент общего оборота	0,57	0,50	0,42
Коэффициент текучести кадров	0,31	0,22	0,21

Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию определяется отношением числа уволенных к среднесписочному числу работников за определенный период:

$$K_{2014} = \frac{6}{19} = 0,31 \quad ; \quad K_{2015} = \frac{4}{18} = 0,22 \quad ; \quad K_{2016} = \frac{6}{16} = 0,38$$

Коэффициент оборота рабочей силы по приему рассчитывают как отношение числа принятых на работу к среднесписочной численности работников за определенный период:

$$K_{2014} = \frac{5}{19} = 0,26 \quad ; \quad K_{2015} = \frac{5}{18} = 0,27 \quad ; \quad K_{2016} = \frac{4}{16} = 0,25$$

Коэффициент общего оборота рабочей силы представляет собой отношение общего числа принятых и уволенных к среднесписочному числу работников за определенный период:

$$K_{2014} = \frac{5+6}{19} = 0,57 \quad ; \quad K_{2015} = \frac{5+4}{18} = 0,50 \quad ; \quad K_{2016} = \frac{4+6}{16} = 0,63$$

Коэффициент текучести рабочей силы рассчитывают, как отношение числа выбывших за отчетный период работников по причинам, характеризующим текучесть рабочей силы, к среднесписочной численности за данный период:

$$K_{2014} = \frac{6}{19} = 0,31 \quad ; \quad K_{2015} = \frac{4}{18} = 0,22 \quad ; \quad K_{2016} = \frac{6}{16} = 0,38$$

По данным таблицы 10 видно, что значения коэффициентов выше естественного уровня текучести, который составляет 3 – 5 % от численности персонала. По данным таблицы 10 также видно, что работники ДШИ увольняются по единственной причине: собственное желание.

Далее представим расчет текучести кадров в адаптационный период. В течение трех месяцев адаптационного периода, после приема на работу в 2014 году уволилось 4 человека, в 2015 году уволилось 3 человека, в 2016 году – 4 человека.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров в адаптационный период:

$$2014 \text{ год: } 4/19 = 0,21$$

$$2015 \text{ год: } 3/18 = 0,16$$

$$2016 \text{ год: } 4/16 = 0,25$$

Необходимо выделить негативную тенденцию: в адаптационный период увольняется большая часть принимаемого на работу персонала.

В 2014 году из 5 человек, принятых на работу, 4 человека (80%) уволилось в течение адаптационного периода.

В 2015 году из 5 человек, принятых на работу, 3 человека (60 %) уволилось в течение адаптационного периода.

В 2016 году из 4 человек, принятых на работу, все 4 человека (100 %) уволилось в течение адаптационного периода.

Для более подробного анализа проблемы адаптации молодых специалистов к условиям работы в муниципальном казенном образовательном учреждении дополнительного образования детей «Детская школа искусств» было проведено исследование методами наблюдения и анкетирования работников. Анкета представлена в Приложении 4. Цель исследования заключалась в определении особенностей профессиональной адаптации работников. В исследовании принимали участие все работники – 16 человек. Участники исследования были информированы о том, что целью исследования является изучение особенностей адаптации молодых специалистов к условиям работы в муниципальном казенном образовательном учреждении дополнительного образования детей «Детская школа искусств».

По результатам анкетирования было установлено, что только 25 % опрошенных работников знают, сколько лет существует муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств». Этот факт показывает низкий уровень корпоративной культуры. Каждый работник, который гордится своей работой и доволен ею, должен знать историю организации.

Путем анкетирования было оценено отношение руководства к новоприбывшим сотрудникам на рисунке 6.

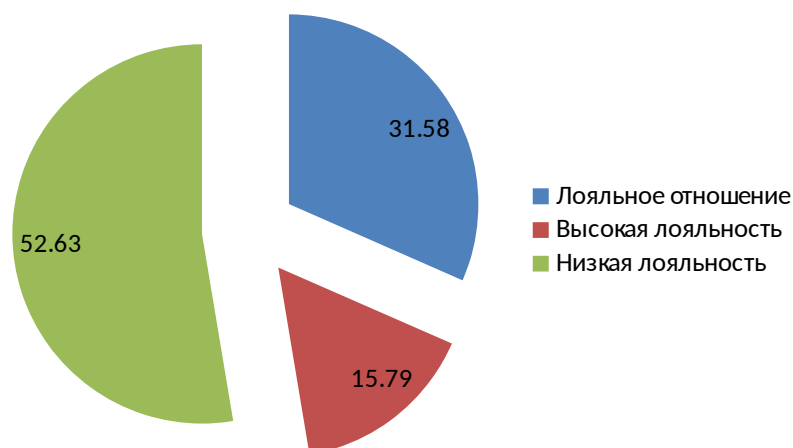


Рис. 6 – Отношение руководителей к новоприбывшим работникам, %

По данным диаграммы, наглядно видно, что основная часть работников (52,63 %) уверены в том, что руководство организации не лояльно к новым работникам. По мнению персонала, отношение руководителей ко всем одинаковое изначально, независимо от срока работы и степени адаптации. Такое отношение руководства создает нежелание продолжать работу в организации у новоприбывших.

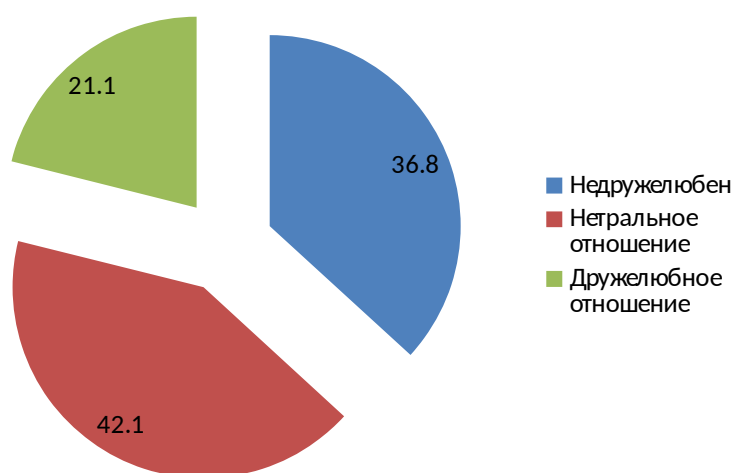


Рис. 7 – Оценка степени дружелюбности коллектива

Согласно мнению большинства респондентов, работники, устроившиеся на работу в организацию, обычно встречают недружелюбное отношение со стороны уже работающих, либо сталкиваются с полным

безразличием. Только 21,1 % опрошенных работников назвали дружелюбным отношением к новым сотрудникам.

Также можно сказать, что в учреждении слабо развита система наставничества. Многие сотрудники не готовы взять на себя наставничество, так как считают, что за счет этого увеличится нагрузка. Новые сотрудники чувствуют давление, как со стороны руководства учреждения, так и со стороны коллег. Такие негативные моменты стимулируют высокую текучесть кадров в ДШИ.

На основе представленной в таблице 10 методики выделены критерии оценки адаптации персонала и уровни реализации адаптационных мероприятий в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» [31]

Таблица 10 – Критерии оценки системы адаптации персонала «Детской школы искусств»

Наименование критерия	Описание
1	2
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена
	Адаптация персонала – задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник
	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом
	В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников
Наличие Положения об адаптации	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала
	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется
	В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается
Наличие программы адаптации	В организации отсутствует программа адаптации персонала
	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий

Продолжение таблицы 10

1	2
	В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала
	Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие)
	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители)
Наличие информационно – справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка
	п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)
	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета
Бюджетирование затрат на адаптацию	В организации не выделяются средства на адаптацию персонала
	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал
	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала
Наличие института наставничества	Наставничество не практикуется
	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала
	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	70–79 %
	80–89 %
	90–99 %
	100 % и более
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	больше 2
	1,5–2
	1–1,5
	меньше 1
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	51 % и более
	31–50 %
	11–30 %
	10 % и менее

1	2
Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении
	п. 1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации
	п. 2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать
Субъективные показатели эффективности адаптации	55 % работников и менее находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	56–70 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	71–85 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	86–100 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации

Весовые коэффициенты для каждого из выделенных критериев определены экспертным путем. Затем полученные коэффициенты переводятся в баллы, определяются и прописываются уровни проявления критериев, разрабатываются шкалы по каждому из критериев и распределяются баллы по шкалам в таблице 11. Согласно данной методике, максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки в организации, составляет 1 000 баллов [31].

Таблица 11 – Перевод критериев оценки в баллы

Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
			1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	26	53	80
Наличие Положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	-
Наличие программы адаптации	8,5	85	0	42,5	85	-
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25	55	85	-
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	6,2	62	20	41	62	-

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7
Бюджетирование затрат на адаптацию	2,8	28	0	14	28	-
Наличие института наставничества	7,2	72	0	36	72	-
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22	44	66	88
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90
Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	40	81	122	-
Субъективные показатели эффективности адаптации	12,5	125	31,2 5	62,5	93,7 5	125
ИТОГО	100	1000	-			

Результаты оценки адаптации персонала в ДШИ по критериям представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты оценки адаптации персонала по критериям

Критерий	Набранные баллы, %
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8
Наличие положения об адаптации	4,35
Наличие программы адаптации	4,25
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	2,0
Бюджетирование затрат на адаптацию	1,4
Наличие института наставничества	7,2
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	4,4
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	2,6
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	6,0
Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2
Субъективные показатели эффективности адаптации	6,25
ИТОГО	67,15

Итак, в результате анализа организации адаптации персонала в «Детской школе искусств» выявлено:

- отсутствует разработанная адаптационная программа;
- незначительное внимание уделяется социально-психологическому фактору адаптации, что не позволяет молодому специалисту быстро влиться в коллектив коллег, поддерживать хорошие, дружеские отношения;
- недостаточное внимание уделяется знакомству молодого специалиста с организационной структурой предприятия, его миссией, функциями. Незнание организационной структуры предприятия не позволяет молодому специалисту иметь четкие представления об устройстве организации и планировать карьерный рост;
- низкая лояльность руководства;
- организация адаптации сводится к попытке передачи определенного объема информации в короткие сроки.

Таким образом, организации необходимо принять меры по устранению проблем, связанных с увольнением вновь принятых работников.

Следовательно, разрабатывая программу адаптации молодых специалистов к условиям работы в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» необходимо учитывать достоинства и недостатки существующей организации адаптации в организации.

Вывод по 1 главе.

МКОУ ДОД «Детская школа искусств» является некоммерческой организацией. Тип – образовательное учреждение дополнительного образования детей. Вид – детская школа искусств. Организационно-правовая форма – муниципальное казенное учреждение.

Миссия школы:

- моральное развитие детей и подростков средствами художественно-эстетического творчества;
- развитие эстетически грамотных людей, имеющих по окончании школы, жизненный важный ресурс, духовную компетенцию и социальный опыт.

За годы существования ДШИ п. Пелым контингент обучающихся вырос с 20 до 120 человек. Динамика успеваемости стабильная, результат образования и уровень подготовки выпускников положительный. Растет процент учащихся, оканчивающих школу на 4 и 5. Всего за годы работы МКОУ ДОД ДШИ п. Пелым количество выпускников – 800 человек.

Основное внимание уделяется уровню преподавания, качеству образования учащихся, профессионально-методической подготовке учителей, работе творческих объединений.

Вся деятельность МКОУ ДОД «Детская школа искусств» полностью финансируется из средств бюджета по смете, это связано с тем, что услуги предоставляются на бесплатной основе.

Для анализа системы управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» рассматривались документы, регламентирующие различные аспекты управления персоналом.

Обязанности менеджера по персоналу закреплены в за методистом. Общее число работников в «Детской школе искусств» в 2016 году составляло 16 человек, из них 1 – директор, 1 – методист, 7 – преподавательский состав, 7 – административно-хозяйственная часть.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- преимущественная часть кадрового состава имеет высшее и средне специальное образование; наименьшая часть персонала имеет среднее образование. Это говорит о том, что образовательный уровень кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» достаточно высокий;

- основная часть персонала имеет стаж работы до 5 лет в данной образовательной организации. Это говорит о непостоянстве состава трудового коллектива, то есть отмечается тенденция к быстрой смене кадров;
- основной состав работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств» - это молодые и зрелые люди в возрасте 30-40 и 40-50 лет, при этом количество персонала в возрасте от 50 лет очень малая. Также отмечается значительная часть молодых работников в возрасте до 30 лет.

Система управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» п. Пелым включает в себя планирование потребности в персонале, набор и отбор персонала, систему подготовки и повышения квалификации кадров, организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва, систему проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации, организацию оплаты труда и поощрения, организацию адаптации персонала.

Под адаптацией понимается «...взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха».

Для всестороннего изучения существующей системы адаптации было проведено исследование, включающее:

1. Анализ документов, содержащий информацию о персонале за последние 3 года: численность, половозрастной и образовательный состав, динамика изменений (количество принятых и уволенных сотрудников, уровень текучести кадров); учредительные документы; решения о назначении в должности; штатное расписание; правила внутреннего трудового распорядка, положения о персональных данных; приказы; трудовые книжки.

2. Наблюдение и анкетирование наставников новых работников и работников, прошедших адаптацию.

В результате анализа организации адаптации персонала в «Детской школе искусств» выявлено:

- отсутствует разработанная адаптационная программа;
- незначительное внимание уделяется социально-психологическому фактору адаптации, что не позволяет молодому специалисту быстро влиться в коллектив коллег, поддерживать хорошие, дружеские отношения;
- недостаточное внимание уделяется знакомству молодого специалиста с организационной структурой предприятия, его миссией, функциями. Незнание организационной структуры предприятия не позволяет молодому специалисту иметь четкие представления об устройстве организации и планировать карьерный рост;
- низкая лояльность руководства;
- организация адаптации сводится к попытке передачи определенного объема информации в короткие сроки.

Таким образом, организации необходимо принять меры по устранению проблем, связанных с увольнением вновь принятых работников.

Следовательно, разрабатывая программу адаптации молодых специалистов к условиям работы в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» необходимо учитывать достоинства и недостатки существующей организации адаптации в организации.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МКОУ ДОД «ДЕТСКАЯ ШКОЛА ИСКУССТВ, П. ПЕЛЫМ»

2.1. Программа адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»

Разработанная программа адаптации персонала ДШИ предусматривает прохождение трех этапов:

Первый этап – подготовительный. На данном этапе руководитель подразделения и менеджер по персоналу проводят мероприятия, способствующие по возможности безболезненному вхождению нового работника в коллектив МКОУ ДОД «Детская школа искусств». Данный этап начинается на собеседовании и завершается частично в первый рабочий день.

Второй этап – текущий. С самого первого дня работы перед новым работником ставятся задачи по совершенствованию и коррекции его профессиональных и личностных качеств в соответствии с потребностями МКОУ ДОД «Детская школа искусств». Первые результаты можно увидеть либо через две недели, либо через три месяца – в зависимости от занимаемой должности. В этот период очень важна обратная связь – как для работника, так и для руководителя, а также для других сотрудников, с которыми новый работник взаимодействует по должности. По окончании данного этапа заполняются формы «Оценка сотрудников конце испытательного срока» (Приложение 5) и «Самооценка сотрудников конце испытательного срока» (Приложение 6).

Третий этап – заключительный, на котором подводятся первые официальные итоги периода адаптации. На данном этапе руководитель принимает решение о прохождении или не прохождении испытательного срока для вновь принятых работников. Тем не менее, фактически адаптация редко завершается полностью в этот период, поэтому во время оценочного собеседования с работником в конце учебного года также подводятся итоги

его адаптации. Разработанная программа адаптации с небольшой корректировкой может быть применена к работникам со стажем, при создании новых для них новых условий труда.

В таблице 13 представлена программа адаптации вновь принятого персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств». Таблица 13 – Программа адаптации вновь принятого персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Название мероприятия	Срок выполнения	Ответственный	Примечание
1	2	3	4
<i>1й этап - подготовительный</i>			
<i>1.1 Вводная беседа с работником при поступлении на работу</i>			
Вручение буклета с информацией об учреждении и краткий комментарий к его содержанию: история развития учреждения: когда образовано, учредители, миссия, ценности, традиции; положение фирмы в настоящее время; организационная структура, перечень подразделений и услуг; адрес веб-сайта	На первом собеседовании	Руководитель подразделения или иное лицо, проводящее собеседование	-
Представление работника непосредственному руководителю	На первом собеседовании	Руководитель подразделения или иное лицо, проводящее собеседование	-
<i>1.2 Вводная беседа с работником при оформлении на работу</i>			
Ознакомление с локальными актами организации: Устав; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция или должностные обязанности; положение о персонале; положение об оплате труда; правила поведения в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»	При оформлении на работу	Менеджер по персоналу	Под подпись при оформлении трудового договора (оформляется до начала работы)
Вводный инструктаж по технике безопасности	При оформлении на работу	Менеджер по персоналу	Под подпись в журнале вводного инструктажа
Знакомство сотрудника с правилами: продолжительность рабочего дня; дни и порядок выплаты заработной платы, аванса; сверхурочные работы; действующие социальные программы и гарантии для сотрудников (отпускные,	При оформлении на работу	Менеджер по персоналу	-

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
больничные, пенсионные отчисления, стаж); внешний вид; перерыв на обед; организация питания; регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых; средства			
коммуникации (телефон, Интернет) и правила пользования ими; конфиденциальная информация; телефонный справочник; канцелярские товары; пользование копировальным аппаратом; празднование дней рождения; использование информации с сайта учреждения и т. д.			
<i>1.3 Вводная беседа с руководителем подразделения</i>			
Знакомство сотрудника со следующей информацией: традиции учреждения; цели, задачи и роль подразделения в общей структуре МКОУ ДОД «Детская школа искусств»; значимость должности в образовательном процессе; порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов); специалисты и другие работники, с которыми необходимо взаимодействовать по должности, их функционал; порядок оказания помощи куратором (наставником) в процессе адаптации; техническое оснащение рабочего места, документы, необходимые для выполнения работы; принятые методы планирования, отчетности и контроля; система обмена и получения информации (собрания, доски объявлений, сайт и др.)	Перед выходом на работу	Руководитель подразделения	-
<i>1.4 Презентация учреждения (экскурсия по учреждению)</i>			
Знакомство с расположением в помещении: телефонов; копировальной техники; гардероба; туалета; медицинского кабинета; мест отдыха, питания, хранения личных вещей и т. п.	При оформлении на работу	Менеджер по персоналу	-
Знакомство с рабочим местом	При оформлении на работу	Руководитель подразделения	-

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Знакомство с коллегами.	В первый рабочий день	Руководитель подразделения	-
Представление куратора (наставника) из числа опытных сотрудников подразделения	По мере необходимости	Руководитель подразделения	-
<i>2-й этап – текущий</i>			
<i>2.1 Процесс адаптации</i>			
Ознакомление с основными задачами на ближайшее время (для сотрудника и коллектива в целом).	На ближайшем собрании по плану работы подразделения.	Руководитель подразделения	-
Вводный тренинг	По плану работы МКОУ ДОД «Детская школа искусств»	Руководитель подразделения и менеджер по персоналу	
Инструктаж: по технике безопасности на рабочем месте; по охране жизни и здоровья детей	В первый день работы	Руководитель подразделения	Под подпись в журнале инструктажа по ТБ и в приказе
Беседа (персонально с каждым новым сотрудником) по итогам работы в первый день (как прошел день, какое осталось впечатление, что получилось лучше всего, как встретили другие сотрудники, чего не хватает на рабочем месте и т. д.)	В первый день работы	Руководитель подразделения	-
Повторная беседа по итогам работы в первую неделю	Через одну неделю после начала работы	Руководитель подразделения	-
Участие: в общих собраниях коллектива подразделения; методических встречах, педагогических советах и т. п.; коммуникативных тренингах; общих мероприятиях (праздники, выставки, экскурсии и т. д.); неформальных мероприятиях (чаепитие, дни рождения и др.)	По плану работы подразделения	Руководитель подразделения или менеджер по персоналу	
Заполнение наставником (или руководителем) формы оценки работника по итогам испытательного срока	За 10 дней до окончания испытательного срока	Руководитель подразделения или наставник	Оценивается: результативность работы; выполнение организационных правил; отношения в коллективе;

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
			отношения с клиентами; лояльность к организации
Заполнение работником формы самооценки по итогам испытательного срока	За 10 дней до окончания испытательного срока	Менеджер по персоналу	-
<i>3-й этап – заключительный</i>			
<i>3.1 Принятие решения об успешности адаптации</i>			
Индивидуальное собеседование руководителя подразделения с работником и взаимное ознакомление с результатами оценки и самооценки	Последняя неделя испытательного срока	Руководитель подразделения	-
Решение (приказ) об итогах адаптации и прохождении (не прохождении) испытательного срока	Не позднее 3-х дней до окончания испытательного срока	Руководитель подразделения	Работник знакомится с приказом под подпись
Свидетельство об успешном прохождении адаптации	В день окончания испытательного срока	Менеджер по персоналу	Вручается публично руководителем подразделения

Для получения объективных результатов оценки эффективности программы адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств», следует сосредоточиться на двух критериях – данных о текучести кадров в числе адаптированных работников. Отследив динамику, можно сделать выводы об успешности введенной системы адаптации. Кроме того, хорошим дополнением к оценке эффективности программы служит субъективная оценка посредством анкеты, которую заполняет новый сотрудник после окончания процесса адаптации. Программа адаптации новых сотрудников не должна быть жесткой – вправе вноситься правки и дополнительные пункты. При разработке и внедрении адаптационных механизмов необходимо помнить, что главная цель программы состоит в том, чтобы новый сотрудник с самого начала смог построить доверительные отношения с руководством

и коллегами, почувствовал себя полноценным членом общей команды, смог оценить свой вклад и был мотивирован к развитию внутри компании.

Программа адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» направлена на реализацию ее основных принципов, среди которых:

- психологический аспект. В начале работы почти каждый новый сотрудник испытывает стресс и напряжение. Задача программы – минимизировать влияние этих факторов;
- баланс интересов. Из-за высокой конкуренции на рынке труда, необходимо обеспечить надежность взаимного приспособления сотрудника и организации друг к другу;
- ориентация на результат. Программа призвана обеспечить быстрое освоение новым сотрудником его трудовых обязанностей для снижения издержек, связанных с его неопытностью.

2.2. Нормативно - правовое обеспечение разработки программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»

Разрабатывая и реализовывая программу адаптации персонала в «Детской школе искусств, п. Пелым» необходимо строго следовать правовым нормам, закрепленным в международном, федеральном, региональном и местном законодательстве, а также в локальных нормативных актах.

В России высшей юридической силой обладает Конституция РФ. В Конституции РФ в статье 7 прописано, что труд и здоровье людей находятся под охраной государства, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты.

Статья 37 Конституции РФ конкретизирует трудовую политику государства, в соответствии с которой должна строиться программа адаптации персонала: труд свободен; каждый имеет право свободно

распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Принудительный труд запрещен.

Следующий по значимости документ – Трудовой кодекс Российской Федерации. В ТК РФ прописаны основные начала трудового законодательства, основания возникновения, реализации и прекращения трудовых отношений, их процессуальные и организационные аспекты, права и обязанности сторон трудовых правоотношений.

Так, закон определяет, что трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (ст.15 ТК РФ).

Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель. Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Вступать в трудовые отношения в качестве работников имеют право лица, достигшие возраста шестнадцати лет, а в некоторых случаях, также лица, не достигшие указанного возраста.

Работодатель – физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, предусмотренных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать трудовые договоры (ст.20 ТК РФ).

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с требованиями раздела 3 ТК РФ.

Момент заключения трудового договора является вторым этапом профессиональной адаптации персонала.

Статья 56 ТК РФ гласит, что трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя (ч. 1. ст. 67 ТК РФ).

Трудовой кодекс РФ особенное внимание уделяет вопросам профессиональной подготовки, переподготовки и повышению квалификации работников. Статья 196 ТК РФ гласит, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

Раздел X ТК РФ посвящен нормам охраны труда работников, которые также должны учитываться при реализации адаптационной программы.

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

(ст. 214 ТК РФ) Работники, проходящие программу адаптации, также как и работодатель, обязаны соблюдать требования в области охраны труда, а наставник или руководитель подразделения обязаны познакомить нового работника с этими нормами и контролировать их выполнение. Основанием для разработки программы адаптации персонала является приказ по учреждению «Об организации работы учреждения по реализации «Программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»»; дата принятия решения о разработке программы: 17.11.2017 г., педсовет (протокол № 1, от 13.11.2017 г.).

Все инструменты и правила программы адаптации персонала закрепляются в Положении об адаптации. Обновляя Положение об адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым», необходимо определить, кто и как будет помогать начинающим работникам, в чем конкретно будет выражаться эта помощь, указывается количество тренингов, кто их проводит.

Проанализируем действующее в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым» положение об адаптации персонала методом SWOT-анализа, представленного в таблице 14.

Таблица 14 – SWOT-анализ действующего положения об адаптации персонала

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличие действующего положения; • определяет основные понятия, используемые для осуществления адаптации в учреждении. 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • в положении не закреплена программа адаптации персонала; • не разработаны формы документов: «Оценка работника по итогам испытательного срока» и «Самооценка работника по итогам испытательного срока».
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • учреждение обращает внимание на недостатки действующего положения, уделяет внимание новым разработкам. 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • оставление документов об адаптации на прежнем уровне, что приведет за собой невыполнение обязательных мероприятий.

По результатам проведенного SWOT-анализа действующего положения об адаптации персонала можно сделать вывод, что необходимо документально закрепить программу адаптации, а также дополнить положение формами документов, необходимых для отчетности по итогам адаптации. Таким образом, правовой основой разработки программы адаптации персонала являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Правила внутреннего трудового распорядка, приказы по учреждению, положение об адаптации персонала МКОУ ДОД «Детская школа искусств.

2.3. Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала в МОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»

Рассчитаем прогнозируемую экономическую эффективность от разработки и внедрения программы адаптации персонала в «Детскую школу искусств, п. Пелым», которая может быть произведена посредством оценки экономии за счет снижения текучести кадров.

Все расчеты времени и стоимости произведены совместно с менеджером по персоналу МКОУ ДШИ и проконтролированы экономистом учреждения. Расчеты производились на основании наблюдения (затраты

времени) и отчетности за 2016 год (зарплата сотрудников, затраты на оплату услуг сторонних организаций, печать бланков и раздаточных материалов).

Используя формулу расчета экономического результата от снижения текучести кадров, можно произвести расчет экономической эффективности разработки программы адаптации персонала МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»:

$$C = \sum P * (1 - K2/K1) * Ч, \quad (1)$$

C – экономический результат от снижения текучести кадров;

$\sum P$ – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров, который состоит из:

P1 – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

P2 – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

P3 – другие расходы, связанные с текучестью;

K1, K2 – фактический и ожидаемый коэффициент текучести;

Ч – коэффициент, учитывающий долю новых работников, уволившихся в адаптационный период. Коэффициент текучести кадров в адаптационный период до внедрения мероприятий составлял 25 % (расчет коэффициента представлен в п. 1.3. данной работы). По статистическим данным [38] проведение мероприятий по адаптации персонала способствует снижению текучести вновь принятого персонала, в среднем на 4 %, т.е. разработка и внедрение программы адаптации позволит снизить текучесть кадров с 25% до 21%.

Учитывая, что текучесть кадров равна 25 %, фактически для поддержания численности персонала на уровне 16 человек, требуется набрать 4 человека.

Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров произведем расчет ущерба от затрат на обучение новичков P1, дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и

увольнению сотрудников P2; расходы, связанные с подбором новых сотрудников P3.

Расчет расходов, связанных с обучением новых работников P1:

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение нового работника в течение одного месяца. На одного наставника учреждением выделяется сумма 4 200 руб. (включая доплату наставнику и отчисления в соответствующие фонды). Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников (новых работников) составляет 6 человек, затраты на обучение новых работников составят:

$$P1 = 4\,200 * 6 = 25\,200 \text{ рублей.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников P2:

- заработная плата менеджера по персоналу – 15 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени – 1 974 ч;
- стоимость одного часа работы менеджера по персоналу = $15\,000 \cdot 12 / 1\,974 = 91,19$ руб.

Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в МКОУ ДШИ составляет (по результатам наблюдения):

- на прием – 2 ч;
- на увольнение – 2 ч;
- суммарные затраты времени = $2 + 2 = 4$ ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием четырех человек составят:

$$P2 = 91,19 * 4 * 4 = 1\,459,04 \text{ рублей.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников P3. Подбором кадров в организации занимается менеджер по персоналу, с привлечением кадрового агентства для подбора персонала на

руководящие должности. Рассчитаем временные затраты менеджера по персоналу на осуществление данной функции в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты времени менеджера по персоналу на выполнение функции подбора одного сотрудника

Функции менеджера по персоналу по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	60
Телефонное интервью	15
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	60
Проверка кандидата по компетенциям	25
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	60
Проведение финального собеседования совместно с руководителем отдела	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого	260

Заработная плата менеджера по персоналу – 15 000 руб. Годовой фонд рабочего времени – 1 974 ч. Стоимость одного часа работы менеджера по персоналу = $15\,000 \cdot 12 / 1\,974 = 91,19$ руб. Таким образом, затраты на подбор 4 человек (без учета затрат на привлечение кадрового агентства) составят:

$$91,19 * 4,3 * 4 = 1\,568,5 \text{ руб.}$$

Поскольку в качестве основного источника подбора руководящих кадров в МКОУ ДШИ используется привлечение кадрового агентства, в расчетах необходимо учитывать данные затраты: затраты на подбор одного руководителя в кадровом агентстве составляют 20% от годового дохода сотрудника. Заработная плата руководителя (заведующий) составляет

25 000 руб./мес.*12 = 300 000 руб./год. Соответственно, затраты на подбор руководителя в кадровом агентстве составят 60 000 руб.

Таким образом затраты по подбору с учетом расходов на оплату услуг кадрового агентства составят:

$$P3 = 1\,568,5 + 60\,000 = 61\,568,5 \text{ руб.}$$

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров $\sum P$ по следующей формуле:

$$\Sigma P = P1+P2+P3 = 16\ 800 + 1\ 459,04 + 61\ 568,5 = 79\ 827,5 \text{ руб.}$$

Произведем стоимостную оценку экономических результатов программы адаптации в МКОУ ДШИ в соответствии с формулой:

$$C = 79\ 827,5 * (1 - 21 \% / 25 \%);$$

$$C = 12\ 772 \text{ руб. в год.}$$

Затраты на внедрение программы адаптации составят 2 371,57 рублей едино разово (Приложение 7).

Таким образом, можно предположить, что после разработки программы адаптации, ее внедрения в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым» возможно получение значимых результатов, как экономических, так и социальных.

Социальные результаты:

- улучшение социально-психологического климата в коллективе за счет того, что уменьшится стресс и напряжение новых работников в начале работы на новом месте, отсутствуют дополнительные временные затраты на разъяснение.
- возникновение лояльности у работника с первых дней работы благодаря лояльности руководства и сотрудников к новому работнику, проявлению к работнику участия, помощи в трудных рабочих ситуациях, пониманию своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствию простоя в работе, прозрачности каналов коммуникации. Тем самым у нового работника возникает мотивации работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и организацией в целом за счет быстрого начала выполнения непосредственных обязанностей, установления психологически комфортного климата в коллективе.

Таким образом, в результате разработки программы адаптации организация в достаточно короткие сроки получает мотивированный персонал, работающий как в соответствии со своими личными целями, так и

в соответствии с целями организации. Следовательно, можно говорить, что программа адаптации в МОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым» разработана подходяще для данной организации, управляема и, следовательно, эффективна. Соответственно, новый работник становится ресурсом уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Вывод по 2 главе

Разработанная программа адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» предусматривает 3 этапа:

1-й этап – подготовительный. В этот период руководитель подразделения и менеджер по персоналу проводят мероприятия, способствующие максимально «мягкому» вхождению сотрудника в коллектив МКОУ ДОД «Детская школа искусств». Этот этап начинается на собеседовании и частично завершается в первый рабочий день.

2-й этап – текущий. С первого рабочего дня перед новым сотрудником ставятся задачи по совершенствованию и коррекции его деловых и личных качеств в соответствии с потребностями МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

3-й этап – заключительный, подведение первых официальных итогов периода адаптации. На этом же этапе мы принимаем решение о прохождении (не прохождении) испытательного срока для вновь принятых сотрудников.

Программа адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» направлена на реализацию ее основных принципов, среди которых:

- психологический аспект. В начале работы почти каждый новый сотрудник испытывает стресс и напряжение. Задача программы – минимизировать влияние этих факторов;

- баланс интересов. Из-за высокой конкуренции на рынке труда, необходимо обеспечить надежность взаимного приспособления сотрудника и организации друг к другу;

- ориентация на результат. Программа призвана обеспечить быстрое освоение новым сотрудником его трудовых обязанностей для снижения издержек, связанных с его неопытностью.

Правовой основой разработки программы адаптации персонала являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Правила внутреннего трудового распорядка, приказы по учреждению, положение об адаптации персонала МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пельым».

Расчет экономической эффективности от разработки и внедрения программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пельым» может быть произведен посредством оценки экономии от стабилизации коллектива. Годовой экономический эффект от разработки и внедрения программы адаптации составит 12 772 руб. в год, следовательно вложения в программу адаптации персонала МКОУ ДШИ окупаются.

Таким образом, можно предположить, что после разработки программы адаптации, ее внедрения в муниципальное казенное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств, п. Пельым» возможно получение значимых результатов, как экономических, так и социальных.

Прогнозируемые социальные результаты:

- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- возникновение лояльности у работника с первых дней работы и тем самым мотивации работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и организацией в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данного исследования была рассмотрена тема «Разработка программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

МКОУ ДОД «Детская школа искусств», п. Пельым является некоммерческой организацией. Тип – образовательное учреждение дополнительного образования детей. Вид – детская школа искусств. Организационно-правовая форма – муниципальное казенное учреждение.

Миссия школы:

- духовно-нравственное развитие подрастающего поколения средствами художественно-эстетического творчества;
- воспитание эстетически грамотного человека, имеющего по окончании школы, жизненный ресурс, духовную компетенцию и социальный опыт.

За годы существования ДШИ п. Пельым контингент обучающихся вырос с 20 до 120 человек. Динамика успеваемости стабильная, результат образования и уровень подготовки выпускников положительный. Растет процент учащихся, оканчивающих школу на 4 и 5. Всего за годы работы МКОУ ДОД ДШИ п. Пельым количество выпускников – 800 человек.

Основное внимание уделяется уровню преподавания, качеству образования учащихся, профессионально-методической подготовке учителей, работе творческих объединений.

Вся деятельность МКОУ ДОД «Детская школа искусств» полностью финансируется из средств бюджета по смете, это связано с тем, что услуги предоставляются на бесплатной основе.

Для анализа системы управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» рассматривались документы, регламентирующие различные аспекты управления персоналом.

Обязанности менеджера по персоналу закреплены в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» за методистом. Общее число работников в 2016 году составляло 16 человек, из них 1 – директор, 1 – методист, 7 – преподавательский состав, 7 – административно-хозяйственная часть.

Проведенный анализ кадрового состава учреждения позволяет сделать следующие выводы:

- преимущественная часть кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» имеет высшее и средне специальное образование; наименьшая часть персонала имеет среднее образование. Это говорит о том, что образовательный уровень кадрового состава МКОУ ДОД «Детская школа искусств» достаточно высокий;
- основная часть персонала имеет стаж работы до 5 лет в данной образовательной организации. Это говорит о непостоянстве состава трудового коллектива, то есть отмечается тенденция к быстрой смене кадров;
- основной состав работников МКОУ ДОД «Детская школа искусств» - это молодые и зрелые люди в возрасте 30-40 и 40-50 лет, при этом количество персонала в возрасте от 50 лет очень малая. Также отмечается значительная часть молодых работников в возрасте до 30 лет.

Система управления персоналом в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» п. Пелым включает в себя планирование потребности в персонале, набор и отбор персонала, систему подготовки и повышения квалификации кадров, организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва, систему проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации, организацию оплаты труда и поощрения, организацию адаптации персонала.

Под адаптацией понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление

взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы.

Для всестороннего изучения существующей системы адаптации было проведено исследование, включающее:

1. Анализ документов, содержащий информацию о персонале за последние 3 года: численность, половозрастной и образовательный состав, динамика изменений (количество принятых и уволенных сотрудников, уровень текучести кадров); учредительные документы; решения о назначении в должности; штатное расписание; правила внутреннего трудового распорядка, положения о персональных данных; приказы; трудовые книжки.

2. Наблюдение и анкетирование наставников новых работников и работников, прошедших адаптацию.

В результате анализа организации адаптации персонала в «Детской школе искусств» выявлено:

- отсутствует разработанная адаптационная программа;
- незначительное внимание уделяется социально-психологическому фактору адаптации, что не позволяет молодому специалисту быстро влиться в коллектив коллег, поддерживать хорошие, дружеские отношения;
- недостаточное внимание уделяется знакомству молодого специалиста с организационной структурой предприятия, его миссией, функциями. Незнание организационной структуры предприятия не позволяет молодому специалисту иметь четкие представления об устройстве организации и планировать карьерный рост;
- низкая лояльность руководства;
- организация адаптации сводится к попытке передачи определенного объема информации в короткие сроки.

Разработанная программа адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» предусматривает 3 этапа:

1-й этап – подготовительный. В этот период руководитель подразделения и менеджер по персоналу проводят мероприятия, способствующие максимально «мягкому» вхождению сотрудника в коллектив МКОУ ДОД «Детская школа искусств». Этот этап начинается на собеседовании и частично завершается в первый рабочий день.

2-й этап – текущий. С первого рабочего дня перед новым сотрудником ставятся задачи по совершенствованию и коррекции его деловых и личных качеств в соответствии с потребностями МКОУ ДОД «Детская школа искусств».

3-й этап – заключительный, подведение первых официальных итогов периода адаптации. На этом же этапе мы принимаем решение о прохождении (не прохождении) испытательного срока для вновь принятых сотрудников.

Программа адаптации в МКОУ ДОД «Детская школа искусств» направлена на реализацию ее основных принципов, среди которых:

- психологический аспект. В начале работы почти каждый новый сотрудник испытывает стресс и напряжение. Задача программы – минимизировать влияние этих факторов;
- баланс интересов. Из-за высокой конкуренции на рынке труда, необходимо обеспечить надежность взаимного приспособления сотрудника и организации друг к другу;
- ориентация на результат. Программа призвана обеспечить быстрое освоение новым сотрудником его трудовых обязанностей для снижения издержек, связанных с его неопытностью.

Правовой основой разработки программы адаптации персонала являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Правила внутреннего трудового распорядка, приказы по учреждению, положение об адаптации персонала МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым».

Расчет экономической эффективности от разработки и внедрения программы адаптации персонала в МКОУ ДОД «Детская школа искусств,

может быть произведен посредством оценки экономии от стабилизации коллектива. Годовой экономический эффект от разработки и внедрения программы адаптации составит 12 772 руб. в год, следовательно вложения в программу адаптации персонала МКОУ ДШИ окупаются.

Таким образом, можно предположить, что после разработки программы адаптации, ее внедрения в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым» возможно получение значимых результатов, как экономических, так и социальных.

Прогнозируемые социальные результаты:

- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- возникновение лояльности у работника с первых дней работы и тем самым мотивации работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и организацией в целом.

Таким образом, разработка и внедрение программы адаптации позволяет создать в учреждении эффективную работу по адаптации персонала, которая поможет новым сотрудникам влиться в коллектив, максимально быстро начать работать с высокой эффективностью, а также повысит лояльность и позволит снизить текучесть персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2017. - 248 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер 2004.
3. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер 2011. — 250 с.
4. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: Инфа-М, 2005. – 372 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 258 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] /О.С. Виханский, А.М.Наумов. – М.: Владос 1999. - 554с.
10. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Н. - М.: Эксмо, 2015. - 240 с.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 2-е изд, испр. и доп. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА·М, 1999. – 412 с.

12. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. 2016. №6 (89). С. 91-93.
13. Десслер Г. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – 432 с.
14. Додукин А.В. Разработка и принятие управленческих решений, М., 2014. – 76с.
15. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учебник / Авторский коллектив. М.: ИНФРА-М, 2009
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
17. Егоршин А.Л. Управление персоналом [Текст] / А.Л. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720с.
18. Захарова Т.И. Организационное поведение [Текст]: учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 330 с.
19. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебно-методический комплекс. / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л.Тарасова – М.. Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.
20. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления, основы управления персоналом [Текст] / Д. М. Иванцевич А. А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. – 451 с.
21. Кибанов А. Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] \ А.Я.Кибанов//Кадровик. Кадровый менеджмент,2010. - № 12. – 25 с.
22. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
23. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 645 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.

25. Копейкин Г. К. Организация труда персонала [Текст]: учебное пособие / Г. К. Копейкин; под ред. В. К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 96 с.
26. Ловчева М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 4. – С. 26-46.
27. Маслова В.М. Управление персоналом; Юрайт - Москва, 2012. – 492 с.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб.пособие / Е. В. Маслов. – М.: Инфра – М, 1999. – 312 с.
29. Оганесян И. А. Управление персоналом организации [Текст] Мн.: Амалфея, 2000. – 256 с.
30. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие / Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
31. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. – 2015. - № 3 (32). – С. 79-86.
32. Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
33. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
34. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.А. Шапиро. – М. :ГроссМедиа, 2005 . – 304 с.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес – школа «Интел – синтез», 2002. – 368 с.
36. Егоршин, А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М. Машиностроение, 2017. - 320 с.
37. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации Издательство: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2002. 176 с.

38. Чуракова Н.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С., Социальная и экономическая эффективность управления персоналом в организации: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб /Чуракова Н.И., Синякова М.Г. и др.// Науч.ред.. М.Г. Синякова; Урал. гос. пед. ун.-т. - Екатеринбург, 2013. – 151 с.

39. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.

40. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры [Текст]: автореф. дис. к. псих.наук / Н.В. Волкова. Санкт – Петербург- 2013 – 24 с.

41. Конституция РФ. Документ предоставлен КонсультантПлюс: Режим доступа: www.consultant.ru.

42. Трудовой Кодекс Российской Федерации: [Текст] с изм. и доп. на 20 июля 2012 г. – М.: Эксмо, 2012. – 208 с.

43. Адаптация сотрудников службы ДОУ [Электронный ресурс] // ПРО-Делопроизводство. Режим доступа :<https://www.sekretariat.ru/article/210430-qqe-16-m5-adaptatsiya-sotrudnikov-slujby-dou>. – 2016

44. Адаптация персонала [Электронный ресурс] // Центр управления финансами: [сайт]. - [Б.м.], 2009-2014. – URL:<http://www.center-yf.ru/data/Kadroviku/Adaptatsiya-personala.php> (25.04.2014)

45. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение [Электронный ресурс]// Генеральный директор. Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3549-adaptatsiya-personala>. - 2017.

46. Банникова Л.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ Л.Н. Банникова – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Marketing/UpravleniePersonalom.shtml>.

47. Официальный сайт МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п.Пелым» Режим доступа: <http://dshi-pelim.ekb.muzkult.ru/>

48. Погодина Г. Оценка эффективности программы адаптации [Электронный ресурс]// Все для кадровика. Режим доступа:<http://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908>. - № 8. - 2015

49. Программа адаптации персонала[Электронный ресурс]// Директор по персоналу. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66291-qqq-16-m9-01-09-2016-programma-adaptatsii-personala>. - 2016

50. Сочивкина О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях [Электронный ресурс]// Современные технологии управления. - №8 (8). Дата публикации: 2011-08-08. Режим доступа: <http://sovman.ru/article/0802>

51. Устав Муниципального казенного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детская школа искусств» п. Пелым [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://dshi-pelim.ekb.muzkult.ru/img/upload/3746_ustav.pdf (дата обращения: 20.09.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Заявка на отбор педагогического работника МОУ ДОД «Детская школа искусств»

Вакантная должность _____

Причины появления вакансии _____

Количество вакантных единиц _____

Требования

Пол:	Возраст: • от ____ до ____; • не имеет значения	Образование (специальность): • высшее педагогическое • среднее профессиональное
Владение ПК: • начальный уровень; • пользователь; • опытный пользователь; • не имеет значения	Формы оплаты: базовая единица + коэффициенты (стажа, уровня образования, квалификации, специфики работы, районный) + процентная надбавка к окладу	Прописка • не имеет значения
Номер телефона: • сотовый _____; • домашний _____	Опыт работы: • обязателен; • желателен; • не имеет значения	Уровень заработной платы: • 20 000 руб. • другое

«__» _____ 20__ г.

Зав. МОУ ДОД «Детская школа искусств»

_____/_____ (подпись)

(расшифровка подписи)

Специалист отдела кадров МОУ ДОД «Детская школа искусств»

_____/_____ (подпись)

(расшифровка подписи)

Вопросы для собеседования на должность педагога

1. Как вы думаете, ваше образование позволяет выполнять работу, на которую вы претендуете?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются важнейшие качества, которых требует эта должность?
3. Каким вы представляете себе идеального современного педагога?
4. Перечислите основные права и обязанности педагога.
5. Почему вы хотите работать именно в нашем учреждении?
6. Каковы ваши долгосрочные и краткосрочные цели?
7. Планируете ли вы продолжать образование?
8. Каковы ваши основные сильные и слабые профессиональные стороны?
9. Приведите конкретные примеры ваших успехов в профессиональной деятельности.
10. Если вы столкнетесь на работе с серьезными трудностями, какими они, на ваш взгляд, будут?
11. В чем вы видите помощь родителей?
12. Как вы выстраиваете отношения с коллегами?
13. Ваше отношение к ним?
14. Какие периодические и методические издания вы читаете?
15. Какой стиль руководства предпочтительнее для вас?
16. Опишите руководителей, с которыми вам доводилось работать.
17. Какие из предыдущих ваших работ были наиболее интересными и почему?
18. Какой период вам потребуется, чтобы проявить профессиональные качества?
19. Какой зарплаты вы заслуживаете? Почему?

Адаптационный лист

Инициалы, фамилия _____
 Должность _____
 Подразделение _____
 Наставник _____
 Руководитель _____
 Испытательный срок с _____ 20__ г. по _____ 20__ г.



ОБЩИЙ БЛОК ПЛАНА РАБОТЫ НА ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК					
№ д/п	План профессиональной адаптации (задачи, основные должностные обязанности)	Срок выполнения задачи	Ответственность, контроль выполнения		
1	Прохождение адаптационных курсов дистанционного обучения				
2	Посещение адаптационного Welcome-тренинга				
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ БЛОК ПЛАНА РАБОТЫ СОТРУДНИКА НА ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК					
№ д/п	План профессиональной адаптации (задачи, основные должностные обязанности)	Сроки выполнения заданий		Оценка выполнения задачи (проставляется наставником)	Оценка выполнения задачи (проставляется руководителем)
		планируемые	фактические		
Средняя оценка выполнения:					

О плане работ на испытательный срок сотрудник проинформирован _____ / _____ / «__» _____ 20__ г.

С планом работы на испытательный срок ознакомлен _____ / _____ / «__» _____ 20__ г.

Анкета

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в МОУ ДОД «Детская школа искусств». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается специалист на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся.

1. Ваш пол.

- женский
- мужской

2. Ваш возраст _____

3. Ваш стаж работы в компании _____

4. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 – максимально высокая оценка, 1 – максимально низкая оценка) насколько полно на Ваш взгляд была предоставлена информация

- об организации _____
- о Вашем отделе _____
- о коллегах _____
- о руководстве _____
- о Ваших должностных обязанностях _____

5. Укажите, пожалуйста, в форме чего и каким образом была предоставлена информация:

6. Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы:

- до одного месяца
- до двух месяцев
- до трех месяцев
- до шести месяцев
- более 6 месяцев

7. Что Вам показалось наиболее сложным в течении этого периода?

- профессиональные обязанности
- вхождение в коллектив
- новое рабочее место
- условия труда
- другое _____

8. Что вам особенно помогло в период адаптации?

- помощь коллег
- консультации с отделом персонала
- руководитель отдела или генеральный директор

- никто не помогал

9. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 – максимально совпали ожидания и реальность, 1 – абсолютно не совпали) насколько отличались Ваши ожидания от той работы, с которой Вы реально столкнулись в ходе освоения своих обязанностей

- выполняемых обязанностях ____
- важности выполняемой работы ____
- ее признания ____

10. Оцените, пожалуйста, Вашу заинтересованность к профессиональному росту

- заинтересован
- затрудняюсь оценить
- не заинтересован

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

12. Были ли у Вас конфликты в организации?

- Да
- Нет

13. Если были, то с кем?

- С коллегами
- С руководством
- С клиентами

14. Прикреплялся ли к Вам наставник?

- Да
- Нет

15. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

- Да
- Нет

16. В каких вопросах Вы бы хотели получить помощь при адаптации?

17. Изменилось ли ваше мнение об организации, после того как вы начали в ней работать?

- Да, в лучшую сторону
- Да, в худшую сторону
- Нет, не изменилось

ОЦЕНКА РАБОТНИКА по итогам испытательного срока

Ф. И. О. работника: _____

Должность: _____

Подразделение: _____

Дата выхода на работу: _____

Испытательный срок: _____ мес.

Дата проведения оценки: _____

Показатель	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Очень хорошо
Результативность работы				
Отношение к работе				
Квалификация (уровень знаний и умений по должности)				
Самостоятельность				
Инициативность				
Ответственность				
Выполнение корпоративных правил				
Отношения с "клиентами"				
Отношения в коллективе				

Рекомендация: (отметить «галочкой»):

- В целом адаптация прошла успешно. Считать прошедшим испытание
- Адаптация не завершена. Вынести оценку по окончании учебного года
- Не соответствует занимаемой должности. Уволить как не прошедшего испытание
- Другое (написать) _____

Отзыв и предложения: _____

Оценку произвел:

Должность: _____

Ф. И. О.: _____

Подпись: _____

КАРТА САМООЦЕНКИ РАБОТНИКА по итогам испытательного срока

Ф. И.О. работника: _____

Должность: _____

Подразделение: _____

Дата выхода на работу: _____

Дата проведения самооценки: _____

1. Оценка моей работы за время работы в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»

Пожалуйста, закончите следующие предложения:

а) Самым ярким (запоминающимся) за этот период было: _____.

б) За этот период мне удалось: _____.

в) Думаю, что мне надо совершенствоваться: _____.

г) Мои коллеги думают, что: _____.

д) Наши «клиенты» думают, что: _____.

2. Наиболее значимые для меня факторы работы в МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым» (отметить «галочкой»):

- престиж учреждения
- стабильность учреждения
- продвижение по службе
- возможность творческого и делового роста
- отношение руководства
- самостоятельность
- личная ответственность
- дружелюбный коллектив
- возможность повышения материального благосостояния
- комфортные условия работы
- личная независимость
- признание результатов работы коллегами
- признание результатов работы руководством
- соблюдение правил
- корпоративные ценности
- возможность собственного развития (обучение новому)
- личные успехи
- успехи команды (коллег)
- признание клиентов
- доверие
- политика учреждения и его руководства

Мои пожелания МКОУ ДОД «Детская школа искусств, п. Пелым»:

Подпись: _____

Затраты на программу адаптации вновь принятого персонала
в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»

Название мероприятия	Материалы	Ответственный	Затраты, час.	Затраты, руб.
<i>1й этап - подготовительный</i>				
<i>1.1 Вводная беседа с работником при поступлении на работу</i>				
Вручение буклета с информацией об учреждении и краткий комментарий к его содержанию: история развития учреждения: когда образовано, учредители, миссия, ценности, традиции; положение фирмы в настоящее время; организационная структура, перечень подразделений и услуг; адрес веб-сайта	Буклеты стоимостью 30 руб.	Руководитель подразделения или иное лицо, проводящее собеседование	0,5	76+30
Представление работника непосредственному руководителю	-	Руководитель подразделения или иное лицо, проводящее собеседование	0,5	76
<i>1.2 Вводная беседа с работником при оформлении на работу</i>				
Ознакомление с локальными актами организации: Устав; правила внутреннего трудового распорядка; должностная инструкция или должностные обязанности; положение о персонале; положение об оплате труда; правила поведения в МКОУ ДОД «Детская школа искусств»	Инструкции стоимостью 30 руб.	Менеджер по персоналу	0,5	45,6+30
Вводный инструктаж по технике безопасности	-	Менеджер по персоналу	0,5	45,6
Знакомство сотрудника с правилами: продолжительность рабочего дня; дни и порядок выплаты зарплаты, аванса; сверхурочные работы; действующие социальные программы и гарантии для сотрудников (отпускные, больничные, пенсионные отчисления, стаж); внешний вид; перерыв на обед; организация питания; регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых; средства коммуникации (телефон, Интернет) и правила пользования ими; конфиденциальная информация; телефонный	Канцелярские товары стоимость 100 руб.	Менеджер по персоналу	1	91,19+100

справочник; канцелярские товары; пользование копировальным аппаратом; празднование дней рождения; использование информации с сайта учреждения и т. д.				
<i>1.3 Вводная беседа с руководителем подразделения</i>				
Знакомство сотрудника со следующей информацией: традиции учреждения; цели, задачи и роль подразделения в общей структуре МКОУ ДОД «Детская школа искусств»; значимость должности в образовательном процессе; порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов); специалисты и другие работники, с которыми необходимо взаимодействовать по должности, их функционал; порядок оказания помощи куратором (наставником) в процессе адаптации; техническое оснащение рабочего места, документы, необходимые для выполнения работы; принятые методы планирования, отчетности и контроля; система обмена и получения информации (собрания, доски объявлений, сайт и др.)	Бланки документов стоимость 30 руб.	Руководитель подразделения	1	152+30
<i>1.4 Презентация учреждения (экскурсия по учреждению)</i>				
Знакомство с расположением в помещении: телефонов; копировальной техники; гардероба; туалета; медицинского кабинета; мест отдыха, питания, хранения личных вещей и т. п.	-	Менеджер по персоналу	1	91,19
Знакомство с рабочим местом	-	Руководитель подразделения	0,5	76
Знакомство с коллегами.	-	Руководитель подразделения	0,5	76
Представление куратора (наставника) из числа опытных сотрудников подразделения	-	Руководитель подразделения	0,5	76
<i>2-й этап – текущий</i>				
<i>2.1 Процесс адаптации</i>				
Ознакомление с основными задачами на ближайшее время (для сотрудника и коллектива в целом).	-	Руководитель подразделения	3 встречи по 0,5	228
Вводный тренинг	Раздаточный	Руководитель	2	152+

	материал стоимость 100 руб.	подразделения и менеджер по персоналу	встречи по 0,5	91,19+ 100
Инструктаж: по технике безопасности на рабочем месте; по охране жизни и здоровья детей	-	Руководитель подразделения	0,5	76
Беседа (персонально с каждым новым сотрудником) по итогам работы в первый день (как прошел день, какое осталось впечатление, что получилось лучше всего, как встретили другие сотрудники, чего не хватает на рабочем месте и т. д.)	-	Руководитель подразделения	0,5	76
Повторная беседа по итогам работы в первую неделю	-	Руководитель подразделения	0,5	76
Участие: в общих собраниях коллектива подразделения; методических встречах, педагогических советах и т. п.; коммуникативных тренингах; общих мероприятиях (праздники, выставки, экскурсии и т. д.); неформальных мероприятиях (чаепитие, дни рождения и др.)	-	Руководитель подразделения или менеджер по персоналу	0,5+1	45,6+15 2
Заполнение наставником (или руководителем) формы оценки работника по итогам испытательного срока	Бланки стоимость 30 руб.	Руководитель подразделения или наставник	0,5	76+30
Заполнение работником формы самооценки по итогам испытательного срока	Бланки стоимость 30 руб.	Менеджер по персоналу	0,5	45,6+30
<i>3-й этап – заключительный</i>				
<i>3.1 Принятие решения об успешности адаптации</i>				
Индивидуальное собеседование руководителя подразделения с работником и взаимное ознакомление с результатами оценки и самооценки	-	Руководитель подразделения	1	152
Решение (приказ) об итогах адаптации и прохождении (не прохождении) испытательного срока	-	Руководитель подразделения	-	-
Свидетельство об успешном прохождении адаптации	-	Менеджер по персоналу	0,5	45,6
Итого				2 371,57

