

**Программа адаптация новых сотрудников
в дошкольном учреждении.**

Руководитель СП д/с №8 Дарвина Е.А.

Общая характеристика образовательного учреждения.

Муниципальное общеобразовательное учреждение – средняя общеобразовательная школа №3 г. Маркса, Саратовской области Л.Г.Венедиктовой Структурное подразделение Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 8 г. функционирует с 1989 года.

Юридический адрес: г.Маркс, проспект Строителей 22.

Фактический адрес: г.Маркс, проспект Строителей 24.

Деятельность МОУ-СОШ №3 осуществляется на основании Лицензии от 12 февраля 2015 г., серия 64П01, N 0002589, регистрационный номер 102640171472

Детский сад посещает 198 воспитанника в возрасте от 1,5 до 7 лет.

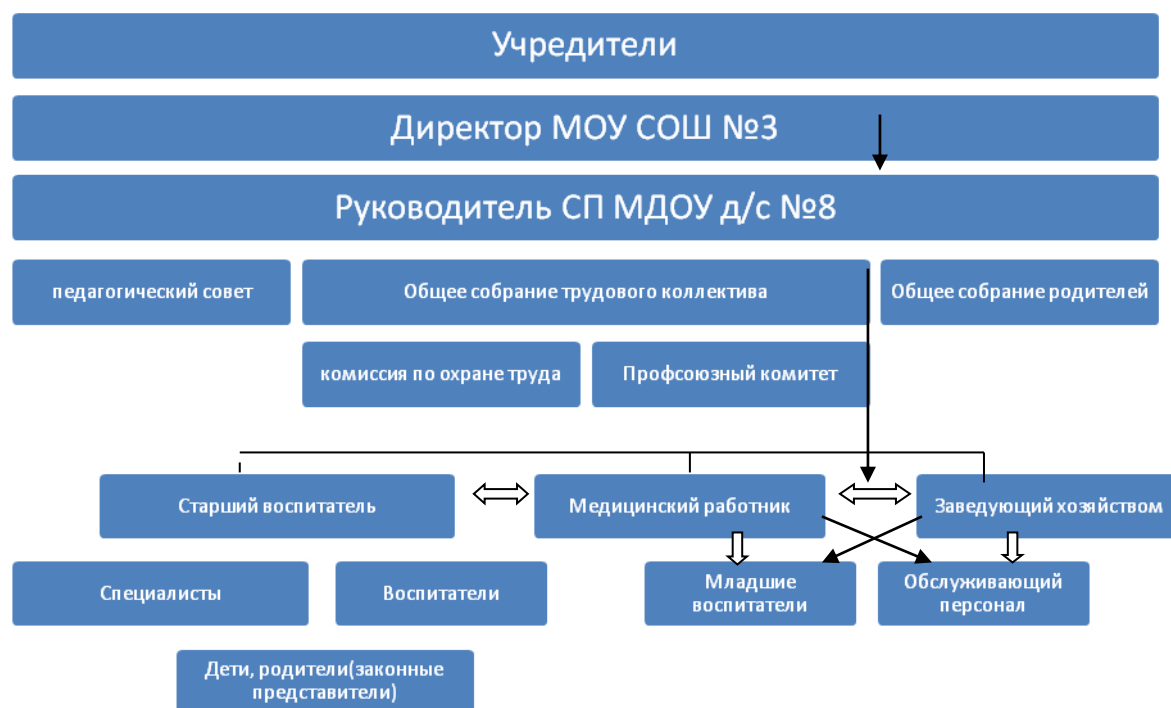
Количество групп –8 (общеразвивающей направленности)

Режим работы детского сада: 5-дневная рабочая неделя с выходными днями (суббота, воскресенье). Группы с 12 часовым пребыванием детей работают с 7.00 до 19.00.

Структура управления образовательным учреждением.

Управление осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» на основе принципов единоначалия и самоуправления. Руководство деятельностью Структурного подразделения №8 осуществляется руководителем СП Д/С №8, который назначается на должность и освобождается от должности Директором МОУ-СОШ №3. Руководитель осуществляет непосредственное руководство детским садом и несет ответственность за деятельность структурного подразделения.

Организационно-управленческая структура ДОУ представлена следующей схемой:



3.3. Анализ изучения процессов адаптация новых сотрудников в условиях МОУ-СОШ №3 г.Маркса, Саратовской области им.Л.Г.Венедиктовой «Структурного подразделения д/с №8»

В МОУ-СОШ №3 г.Маркса Саратовской области им.Л.Г.Венедиктовой Структурное подразделение МДОУ детский сад № 8-всего 43 сотрудника, из них 20 педагогических работников. За 2022-2023 уч.год были приняты 7 новых сотрудников. Поэтому вопросу адаптации новых сотрудников в нашей организации уделяется пристальное внимание. Адаптация новых сотрудников – одна из главных задач по подбору персонала. Такое внимание к новым сотрудникам оправдано, ведь от того, насколько быстро и безболезненно они привыкнут к новому для них окружению и вникнут в свои обязанности, во многом зависит качество их работы.

Наиболее популярным способом знакомства нового сотрудника с коллективом и должностными обязанностями является наставничество. Этот метод часто применяют в образовательных учреждениях, организующих

мероприятия по адаптации новичков. Наставники закрепленные за «новичками» составляют план работы.

В начале, мы проводим ознакомительные экскурсии, цель которых – познакомить новых сотрудников с «корпоративной культурой, нормами, ценностями организации».

Личные беседы (с непосредственным руководителем или специалистом по кадрам), в ходе которых новые сотрудники получают полезную информацию и ответы на возникающие у них вопросы. Также Структурное подразделение д/с №8 осуществляет введение сотрудников в профессию через инструктаж.

С целью изучения процессов адаптации в учреждении, мною было проведено анкетирование среди вновь поступивших сотрудников, анкета которая состоит из 19 вопросов (приложение №1). А также педагог-психолог детского сада представила результаты анкетирования всех сотрудников детского сада по изучению психологического микроклимата (приложение №2). В анкетировании участвовали 7 вновь поступивших сотрудников в Структурного подразделения д/с №8.

По результатам анкетирования, можно отметить, что процесс освоения на новом месте длится около 3 месяцев, что достаточно долго. Трудности в основном возникают у педагогических сотрудников с ведением, оформлением документации, планирование образовательной деятельности. Помощь оказывает чаще всего старший воспитатель, руководитель, что говорит о том, что необходимо пересмотреть план сопровождения молодых педагогов наставниками. Наиболее полную информацию адаптанты получали о должностных обязанностях. Конфликтов за время работы не возникало ни у кого. У пяти из 7 сотрудников изменилось мнение об организации в лучшую сторону, у двоих – не изменилось. Трудности в основном заключались в нехватке времени для установления отношений с

членами коллектива, для этого можно включить в программу психологические тренинги на сплочение, сотрудничество.

Диагностика психологического климата показала, что в основном в коллективе преобладает бодрое, жизнерадостное настроение, доброжелательность в отношениях. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание. В большинстве случаев членам коллектива нравится участвовать в совместной деятельности, сотрудники испытывают чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители. Сотрудники доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают освоиться в коллективе.

Безусловно, мы понимаем, что наша работа по созданию коллектива единомышленников требует постоянных усилий, так как команда еще нестабильна и нуждается в постоянной поддержке.

Одной из основных трудностей в адаптации сотрудников, которую мы можем отметить – это отсутствие как таковой организационной культуры, норм и традиций, которые отчасти совместно формируются сотрудниками в ходе работы, отчасти предлагаются администрацией исходя из прошлого опыта работы и, в дальнейшем, корректируются с учетом особенностей данного образовательного учреждения.

Перспективу дальнейшей работы мы видим в разработке программы адаптации основанной на создании и поддержании организационной культуры и традиций учреждения, а также системы мотивации сотрудников, что каждому сотруднику не только более качественно выполнять свою работу, но и комфортно чувствовать себя в детском саду.

3.4. Оптимизация адаптации персонала в дошкольном образовательном учреждении

Таким образом, хочется подчеркнуть актуальность проблемы адаптации в наши дни, и особую востребованность руководителем дошкольной организации кадровой политики в ДООУ, дающей возможность создать

оптимальные условия для успешной адаптации сотрудников к условиям организации. Поэтому, назрела необходимость разработки такой системы управленческой деятельности, которая будет нацелена на оптимизацию процесса адаптации сотрудников к условиям ДООУ, включающую в себя создание условий для эффективности работы адаптанта, развитие у нового сотрудника позитивного отношения к организации (ДООУ) и реализма в ожиданиях, удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности сотрудника. Путем анализа кадрового потенциала и потребностей в персонале; оценка и подбора кандидатов на вакантные должности; отслеживание профессиональной и социально-психологической адаптации работников; стимулирование деятельности сотрудников.

Новизна данной системы заключается в том, что предлагаемая поэтапная программа адаптации персонала, рассчитана на организацию, где кадровыми вопросами занимается руководитель; с подробным описанием каждого этапа с набором методов, помогающих руководителю в подборе персонала, отслеживании результативности и принятии управленческого кадрового решения. Данная программа – информационный ресурс руководителю предприятия, для оптимизации процесса адаптации нового сотрудника.

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

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

Такая поэтапная реализация программы:

оптимизирует процесс адаптации нового сотрудника:

- получает полную информацию, требуемую для эффективной работы;
- у него наблюдается снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышается удовлетворенность работой и развитие позитивного отношения к организации в целом;
- выстраивается система взаимодействия с коллегами;
- получает эффективную обратную связь от руководителя по итогам испытательного срока;

оптимизирует деятельность руководителя:

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

Целью программы адаптации является создание условий для эффективной работы адаптанта в минимальные сроки путем ускорения процесса вхождения его в должность, развитие у нового сотрудника позитивного отношения к организации (ДОУ) и реализма в ожиданиях, удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности сотрудника.

Задачи программы адаптации:

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

Содержание программы адаптации:

1 этап — до начала непосредственной работы с адаптантом руководителю необходимо провести *оценку деятельности* по вакантной должности, т.е. иметь достаточную информацию о работе, которую предстоит выполнять работнику, определить круг его должностных обязанностей и результаты, которых он должен достичь. Этот этап начинается с момента появления вакансии в организации. Длительность определяется временем, необходимым руководителю на изучение документации (тарифно-квалификационные характеристики, должностные обязанности).

2 этап — анализ *биографических данных, изучение документации кандидата*. Первый шаг в отборе новых работников – заполнение листков

учета кадров. При приеме на работу претендент должен представить документы, предусмотренные трудовым законодательством, и другие, по его желанию, которые дают определенную информацию о нем. Также руководитель в праве использовать и рекомендательные письма, телефонные запросы сведений о соискателе, которые дают информацию о нем от предыдущих работодателей. Рекомендации могут быть использованы для подтверждения информации, сообщенной в листке учета кадров, для получения дополнительной информации. Этот этап может длиться от одного до трех дней, в зависимости от того была ли запланирована (назначена) встреча, либо человек пришел без предупреждения (по объявлению, направлению).

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

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

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

Адаптанту предлагают заполнить три анкеты, которые характеризуют следующие аспекты: мотивы профессиональной деятельности, профессиональные качества, целевые и ценностные установки. Важно, чтобы сотрудник заполнял анкеты в организации, тогда у него будет возможность, при возникновении вопроса, задать его, и точность выполнения задания возрастет.

Анкета	Профессионально важные качества личности (С.А. Езопова “Менеджмент в дошкольном образовании”, с.86)(Приложение №3)	Время заполнения 15 мин
Анкета	Мои цели и ценности (С.А. Езопова “Менеджмент в дошкольном образовании”, с.80)(Приложение №4)	Время заполнения 30 мин
Анкета	Личностные ориентиры (Приложение №5)	Время заполнения 10 мин

Анализ полученных результатов позволяет работодателю выявить индивидуальные особенности, которые должны быть учтены для наиболее

гармоничного вхождения человека в коллектив, и максимально использовать его ресурсы и возможности.

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

Например, в нашем ДОО были выделены следующие качества:

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

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

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

1. люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт. Мотивируются достижением как личных, так и целей организации;
2. люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Ориентированы больше на процесс, чем на задачу.

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

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

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

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

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

Сотрудник знакомится:

- с основными документами, рабочим местом, его оснащением, местом хранения документов, инвентаря, методической литературы и других рабочих материалов;
- с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации, что подразумевает: реализацию профессиональных навыков и умений на

новом месте, а также способы повышения квалификации, критерии результативности оценки труда, порядок выполнения функциональных обязанностей.

Сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

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

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

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

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

6 этап — очень важным фактором для сотрудника любого уровня является своевременная *обратная связь* от руководителя. Кроме того, естественным завершением периода адаптации должна стать оценка результативности работы сотрудника.

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

- для коррекции поведения сотрудника;
- дополнительного информирования;

- оптимизации процедуры адаптации (нового сотрудника просят высказать свое мнение о процедуре адаптации).

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

На этом этапе руководителю поможет методика [“Оценка личностных качеств сотрудника руководителем”](#) (О. Байзан, руководитель подразделения по кадрам и трудовым отношениям “ЦКТ-21 век”) (Приложение №7), которая позволяет проанализировать насколько сотрудник соответствует должности, насколько раскрылся его профессионально-личностный потенциал.

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

таблица №2 План мероприятий направленных на успешную адаптацию сотрудников

Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный	Примечание
1. Психофизиологическая адаптация			
1.1. Практическое занятие “Соблюдение режима труда и отдыха как фактор профилактики дезадаптации”	Первая рабочая неделя	Медсестра	групповое или индивидуальное
1.2. Релаксационный тренинг (снятие состояния тревоги и эмоц. напряжения)	еженедельно	Педагог-психолог	По плану педагога-психолога
1.3. Информирование вновь принятого сотрудника о том, кто и в каких вопросах может оказать ему помощь.	Первый рабочий день	Руководитель	
1.4. Анкетирование принятого сотрудника	В начале и по окончании испытательного срока	Руководитель	
1.5. Консультации непосредственного руководителя и прочих сотрудников по возникающим у “новичка” вопросам (создание климата соц. поддержки)	постоянно	Сотрудники ДОУ	

2. Социально-психологическая адаптация			
2.1. Знакомство работника с организацией: вручение информационного листа и краткий комментарий к нему (история развития учреждения; положение учреждения в настоящее время; организационная структура, перечень подразделений;)	Собеседовани е	Руководитель	
2.2. Представление работника непосредственному руководителю	Первый рабочий день	Руководитель	
2.3. Представление сотрудника коллегам	Первый рабочий день	Старший воспитатель Завхоз Руководитель Структурного подразделени я	
2.4. Ознакомление с локальными актами организации: • устав; • правила внутреннего трудового распорядка; • должностная инструкция или должностные обязанности; • положение об оплате труда и др. локальные акты.	при оформлении на работу	Делопроизвод итель Руководитель Структурного подразделени я	
2.5. Вводный инструктаж по технике безопасности	При оформлении на работу	Завхоз	Под подпись в журнале вводного инструктаж а
2.6. Знакомство сотрудника с принятыми режимными моментами и правилами: продолжительностью рабочего дня; днями и порядком выплаты заработной платы, аванса; положением о внешнем виде сотрудников; действующими социальными программами и гарантиями; организацией питания; регламентированными перерывами на чай/кофе, отдых и т.п.	При первичном собеседовани и, при приеме на работу	Руководитель, старший воспитатель, завхоз	
2.7. Включение сотрудника в “малую рабочую группу” с четкой постановкой задач её работы	С первой рабочей недели	Руководитель, старший воспитатель, завхоз	Возможно включение в несколько групп
2.8. Закрепление за сотрудником “наставника”	В первый рабочий день	Руководитель, старший воспитатель, завхоз	
2.9. Проведение социально-психологического тренинга (групповая сплоченность)	1 раз в квартал	Педагог- психолог	Для всех сотрудников
2.10. Проведение традиционных праздников, дней рождения сотрудников	В течение года	Музыкальный руководитель,	

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