

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ
В УЧЕБНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

*Директор
ДОШ I – III ступеней № 82
И.Ю. Рутченко*





*Не жалейте сил и времени
на новых сотрудников,
и они станут вашими друзьями.*



Адаптация - это методика, основной задачей которой является эффективное вовлечение нового члена команды в процессы, происходящие в школе, и подготовка в срок лояльного сотрудника с акцентом на необходимых для успешной работы знаниях и навыках.



АДАПТАЦИЯ

```
graph TD; A[АДАПТАЦИЯ] --> B[Профессиональная]; A --> C[Психофизиологическая]; A --> D[Социально-психологическая адаптация]; A --> E[Организационно-административная]; A --> F[Организационно-экономическая]; A --> G[Нормативная (санитарно-гигиеническая)];
```

Профессиональная

Психофизиологическая

Социально-психологическая
адаптация

Организационно-
административная

Организационно-экономическая

Нормативная (санитарно-
гигиеническая)

Виды адаптации:

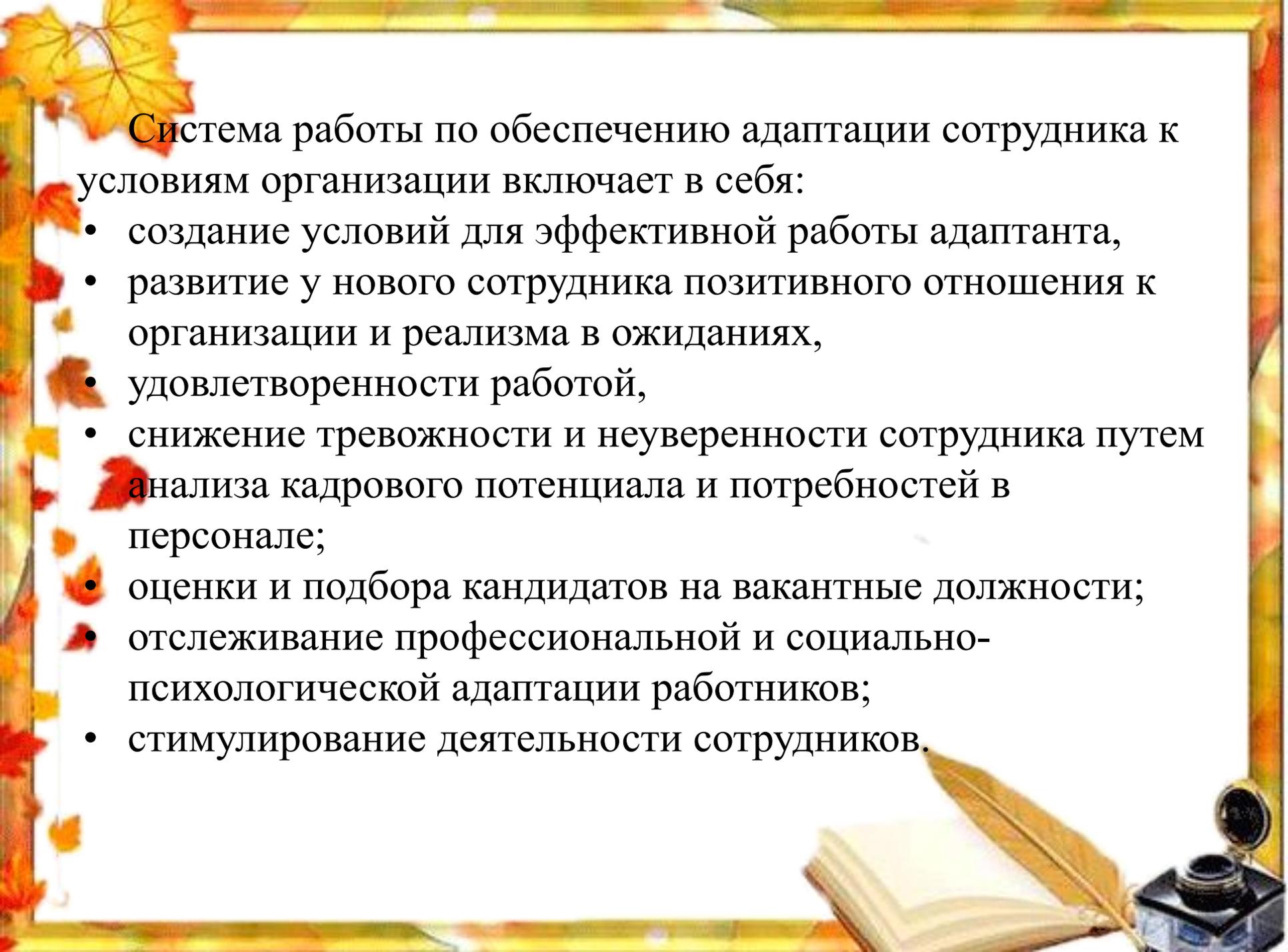
- 1. Профессиональная адаптация** связана с дополнительным усвоением профессиональных знаний и навыков, а также формированием профессионально важных качеств личности. С уровнем профессиональной адаптации в значительной мере связана удовлетворенность трудом.
- 2. Психофизиологическая адаптация** предполагает приспособление к совокупности условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, шум, освещенность, вибрация и т.п.
- 3. Социально-психологическая адаптация** характеризуется включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями, формальными и неформальными группами, социальными позициями отдельных его членов.
- 4. Организационно-административная адаптация** происходит в процессе ознакомления работника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. Результатом такой адаптации является понимание работником собственной роли в общем производственном процессе, а это в свою очередь повышает мотивацию труда.
- 5. Организационно-экономическая адаптация** предполагает ознакомление работника с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и условиями оплаты труда.
- 6. Нормативная (санитарно-гигиеническая) адаптация** связана с освоением новых требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка, требований к подготовке рабочего места, гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и охраны здоровья, а также экологической безопасности окружающей среды.



Управление адаптацией - это процесс активного воздействия на факторы, предопределяющие ход ее развития и позволяющие снизить неблагоприятные последствия:

- субъективные характеристики работника (пол, возраст, образование, стаж, психофизиологические характеристики);
- факторы производственной среды, характер их влияния на результаты адаптации;
- при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей организации (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.);
- естественные ограничения в изменении поведения работника (развитие тех или иных способностей, освобождение от вредных привычек и т.п.);
- различия между новым и прежним местом работы, особенности новой и бывшей профессий, так как они могут быть существенными.





Система работы по обеспечению адаптации сотрудника к условиям организации включает в себя:

- создание условий для эффективной работы адаптанта,
 - развитие у нового сотрудника позитивного отношения к организации и реализма в ожиданиях,
 - удовлетворенности работой,
 - снижение тревожности и неуверенности сотрудника путем анализа кадрового потенциала и потребностей в персонале;
 - оценки и подбора кандидатов на вакантные должности;
 - отслеживание профессиональной и социально-психологической адаптации работников;
 - стимулирование деятельности сотрудников.
- 

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



Программа адаптации состоит из 2-х блоков – общего и индивидуального, и содержит следующие пункты:

Общий:

1. Первичное ознакомление сотрудника с деятельностью учебного учреждения.

Итак, что можно считать первым этапом адаптации? Некоторые источники называют начальным периодом предварительное предложение или процесс проведения собеседований, ведь именно в этот период будущий сотрудник впервые знакомится с структурой, организацией учебно-воспитательного процесса, со своими функциональными обязанностями, режимом работы, со спецификой работы в учебном заведении (дресс-код, график и т.д.).

На этом этапе следует ознакомить новичка с структурой и организацией работы школы. Для этого творческой группой педагогов был создан специальный буклет «Путеводитель ДОШ 82» – ориентир, в котором указаны все подразделения, принципы успешной работы, принятые нормы и правила, список сотрудников, графики работы и т.п. Этот информационный буклет имел цель воодушевить вновь принимаемого сотрудника на достижение высоких целей и вручался каждому вновь устроившемуся сотруднику во время процедуры представления работника коллективу

Затем в общих чертах рассказывалось новому сотруднику об условиях работы, более конкретно – об оплате труда, премиях, требованиях, режиме, порядке управления, санкциях. Это позволяет принимаемому работнику составить план его дальнейшей деятельности.



2. Знакомство нового члена трудового коллектива с его непосредственным начальником, администрацией.

Директор школы проводит личную беседу, в которой рассказывает о коллективе, его традициях и обычаях, нормах работы, отношениях. Заместитель директора по УВР знакомит вновь нанимаемого работника с должностной инструкцией, проводит вводный и первичный инструктаж. Заместитель по методической работе знакомит со структурой работы, с методическими рекомендациями, определяет МО для сотрудника соответственно его профессиональному профилю. . Администрация определяет дни консультаций для новичка на первой неделе работы.

3. Ввод сотрудника в коллектив.

На административном совещании директор знакомит нового сотрудника с коллективом, дает общую информацию: имя и возраст, опыт работы, профессиональные достижения, а также функциональные обязанности на рабочем месте, что позволяло избежать несанкционированной передачи новому сотруднику чужих обязанностей. В свою очередь новичок представляет свое резюме.



Специальный:

1. Определение наставника.

Организованный процесс адаптации нового сотрудника в компании обычно реализуется через наставничество. Для большинства сотрудников - это способ самореализации или повышения авторитета. Методы мотивации такого персонала нематериальные — признание заслуг, моральная поддержка, выражение благодарности.

Приказом по школе назначается наставник из числа самых опытных и неконфликтных сотрудников учреждения. Функции наставника заключались в обучении новичка основным функциям на рабочем месте, порядке реагирования на поступающую информацию, специфике его должности. Общее дело команды, что связано с наличием навыков командообразования у руководителя. В данном случае наставничество будет задачей, для решения которой потребуется согласованность в работе команды.

2. Решение организационных вопросов

К данному пункту относилась экскурсия по учреждению школьного образования, ознакомление с другими функциональными отделами и их деятельностью, организация рабочего пространства, знакомство новичка с программами.



3. Введение в должность.

Введением в должность занимается наставник. Он знакомит со способами работы, требованиями, сроками, порядком отчетности. В процессе адаптации наставник обучает нового сотрудника профессиональной компетенции – специальным знаниям о своих правах и обязанностях в целях обеспечения эффективной деятельности учреждения.

Введение в должность начинает осуществляться на первый - второй день по прибытии новичка в учреждение.

При проведении мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых сотрудников важную роль играет обратная связь, т.е. сбор информации о процессе адаптации и оценка показателей ее уровня и длительности. Согласно исследованиям, эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия новых сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, можно рассматривать объективные показатели отдельных видов адаптации – профессиональной (соответствие квалификационных навыков требованиям профессиональной деятельности), социально-психологической (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе), психофизиологической (например, степень утомляемости) и т.д. Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом и ее отдельными сторонами. Они подразделяются аналогично объективным в соответствии с видами адаптации и определяются собственной оценкой работника: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации. «В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать на первых порах ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению...»

Для наличия устойчивой обратной связи, для своевременной ликвидации ошибок рекомендуется новичку информировать администрацию об итогах прошедшего дня, проблемах, вопросах, комментариях и замечаниях. Такие ежедневные диалоги ведутся на протяжении первой недели, в дальнейшем их частота сокращается до еженедельного общения и по мере необходимости.

4. Закрепление.

Закрепление начиналось с 2 – 3 недели работы. В это время наставник отдаляется от нового сотрудника, стимулируя его на самостоятельную и автономную работу.

Результаты этой работы постоянно учитываются, чтобы в дальнейшем можно было оценить эффективность адаптации.

Наставник и администрация отмечали любые проявления социализации, активности, инициативы и реактивности.

5. Оценка эффективности адаптации.

Естественным завершением периода адаптации должна стать оценка ее результативности. На данном этапе оцениваются итоги адаптации сотрудника - как с точки зрения результативности ее прохождения сотрудником, так и эффективности ее проведения наставниками.

Проводится она как самоанализ работника (анкета адаптации сотрудника) и по результатам анкеты *«Общая оценка адаптации сотрудника наставником»*.



Адаптационные мероприятия, ориентированные на основные виды производственной адаптации

Виды (аспекты) адаптации	Адаптационные мероприятия
Профессиональная адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - обучение на рабочем месте (наставничество); - обучение вне рабочего места (семинары, курсы); - наличие подробного описания работы и т. д.
Психофизиологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - научная организация рабочего места и рабочего процесса; - производственная гимнастика (например, гимнастика для глаз для специалистов работающих с ЭВМ)
Социально-психологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - ознакомление сотрудника с традициями, нормами жизни; - представление коллегам; - участие в тренингах, ролевых играх; - привлечение к выполнению общественной работы (например, подготовка праздника); - приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях
Организационно-административная адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - ознакомление с историей организации, - разъяснение особенностей организационной структуры, знакомство с ключевыми процедурами компании. <p>Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (руководство сотрудника, положения, стандарты) или видеоматериалов (фильм об организации)</p>
Экономическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - разъяснение особенностей начисления заработной платы; - ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации
Санитарно-гигиеническая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи т.д.

Анкета адаптации сотрудника

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?

(нужное подчеркнуть)

- До 1 рабочей недели
- До 3 рабочих недель
- До 1 месяца
- Еще не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода (нужное подчеркнуть)

- Профессиональные обязанности
- Вхождение в коллектив
- Условия труда
- Другое

3. Как думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

(нужное подчеркнуть)

- До 1 рабочей недели
- До 3 рабочих недель
- До 1 месяца
- Еще потребуется после адаптации

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

- До 1 рабочей недели
- До 3 рабочих недель
- До 1 месяца
- Еще не овладел

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри коллектива, профессиональному росту:

- Очень интересно
- Пока трудно оценить
- Не очень интересно

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашем учреждении?

Наименование производственного фактора	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Содержание труда			
Занимаемая должность			
Соответствие работы специальности			
Соответствие квалификации работе			
Соответствие характера работы моим способностям и склонностям			
Наличие перспектив должностного продвижения			
Возможность повышения квалификации			
Наличие высокой степени ответственности за результат труда			
Информированность о делах коллектива			
Бытовые условия труда			
Организация труда			
Режим работы			

12. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

- Ни разу
- 1-2 раза
- 3-4 раза
- более 5 раз



Анкета «Общая оценка адаптации сотрудника наставником»

Наставник (Ф.И.О., должность) _____

Дата _____

Адаптант (Ф.И.О., должность) _____

Критерий	Общая оценка	Замечания
Обучаемость (способность усвоить и применить максимум знаний в минимальные сроки)		
Планирование работы (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, внимание к деталям)		
Объем работы (количество завершенной и текущей работы независимо от качества)		
Качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы, независимо от количества)		
Ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимумом контроля)		
Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)		
Самостоятельность (не нуждается в жестком контроле руководителя)		
Конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос)		
Дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и сроков выполнения работ)		
Взаимоотношения с окружающими (легко идет на контакт, умеет наладить горизонтальные и вертикальные связи)		
Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)		
Итоговая оценка сотрудника		
Рекомендовать (нужное подчеркнуть): Итоговая оценка отдела		
• Продление срока адаптации		

- Увольнение в связи с несоответствием занимаемой должности

Адаптация – процесс, серьезно влияющий на эффективность деятельности современного учреждения.

Человек способен приспособиться к любым условиям, другой вопрос – какие усилия потребуются от него.

И если оказать помощь в переломный для него момент, связанный с изменениями в жизни, то благодарность не заставит себя ждать в виде продуктивной работы на благо имиджа учреждения.

