

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ «ДЕТСКИЙ САД № 446 Г. ЧЕЛЯБИНСКА»**

454082 г. Челябинск, пер. Дачный, 14 телефон/факс (8-351)262-07-47; 262-07-47,  
адрес электронной почты mdou446@mail.ru



**ПРОГРАММА**  
**«Адаптация**  
**работников детского**  
**сада**  
**в коллективе»**



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>2.1.</b>	<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
	<b>Раздел 1. Теоретические основы системы адаптации персонала.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.</b>	<b>Понятие, цели и виды адаптации .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.</b>	<b>Методы и инструменты адаптационной работы .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.</b>	<b>Особенности адаптации разных категорий сотрудников .....</b>	<b>13</b>
	<b>Раздел 2. Адаптация новых сотрудников в условиях МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска».....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.</b>	<b>Общая характеристика образовательного учреждения .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.</b>	<b>Структура управления образовательным учреждением.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.</b>	<b>Этапы адаптации.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.</b>	<b>План мероприятий направленных на успешную адаптацию сотрудников.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5</b>	<b>Список литературы.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.</b>	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>30Б</b>

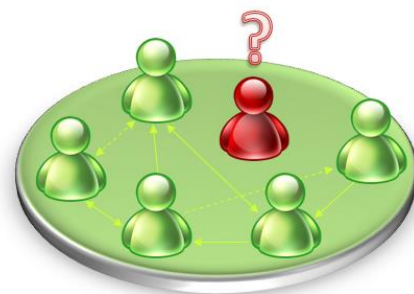
## Введение

На сегодняшний момент очень многие компании активно занимаются подбором и обучением персонала, но очень мало уделяют внимание адаптации персонала. Как показывает статистика, большая часть новых сотрудников увольняется из организации в первые месяцы работы, так и не пройдя испытательный срок. Основные причины ухода - несовпадение действительности с ожиданиями и сложности, связанные с интеграцией в коллектив. Зачастую новичком никто не занимается, в лучшем случае его представляют коллегам и предлагают ознакомиться с должностными инструкциями. Во многих организациях нет даже базовых программ адаптации. Однако впечатления от первых дней на новом месте обычно оставляют глубокий след и могут оказать отрицательное воздействие на мотивацию и отношение к обязанностям и коллективу.

Именно из-за отсутствия системы адаптации сотрудник может испытать чувство отчуждения и занять негативную позицию к компании прямо с первого дня работы. Кроме того, если новичка предоставляют самому себе, то организация зачастую теряет возможность сформировать у него положительное отношение к своим устоям и традициям.

И, безусловно, есть группы людей, которые особенно нуждаются в программах адаптации. Это выпускники вузов (они еще не имеют профессионального опыта), сотрудники старшего возраста (обычно им психологически сложно вписаться в новый коллектив) и женщины после декретного отпуска (у них часто бывают существенные пробелы в знаниях и навыках).

Главным критерием того, что период адаптации прошел успешно, является комфортное ощущение себя членом команды, чувство собственной полезности и значимости, профессиональная гордость за отличные результаты собственной работы, заслуженный авторитет в коллективе, полная удовлетворенность и уверенность в своих силах, завтрашнем дне.



# Раздел 1. Теоретические основы системы адаптации персонала

## 1.1. Понятие, цели и виды адаптации

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Адаптация сотрудников - это процесс приспособления работников к условиям трудовой деятельности, включающий освоение корпоративных правил, норм и стандартов, а также знакомство с условиями и содержанием трудовой деятельности. [7, с. 11]. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: *социальная* деятельность не замыкается на производстве, а *производственная* - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

**Целью** системы адаптации является в основном **снижение издержек организации** за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:
  - достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
  - уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
2. Сокращение уровня текучести кадров:
  - снижение кол-ва сотрудников, не прошедших испытательный срок;
  - уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.
3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как

проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

4. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [10. с. 35].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

**Выгодами**, получаемыми **сотрудником** после прохождения адаптации являются:

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

**Выгодами**, получаемыми **компанией** с выстроенной системой адаптации, являются:

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

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Осуществить классификацию адаптации можно по следующим критериям:

#### **1. По отношениям субъект-объект:**

- активная - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

## 2. По воздействию на работника:

- прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивная - пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

## 3. По уровню:

- первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
- вторичная - при последующей смене работы.

## 4. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А. Я. Кибановым (рис. 1.1).

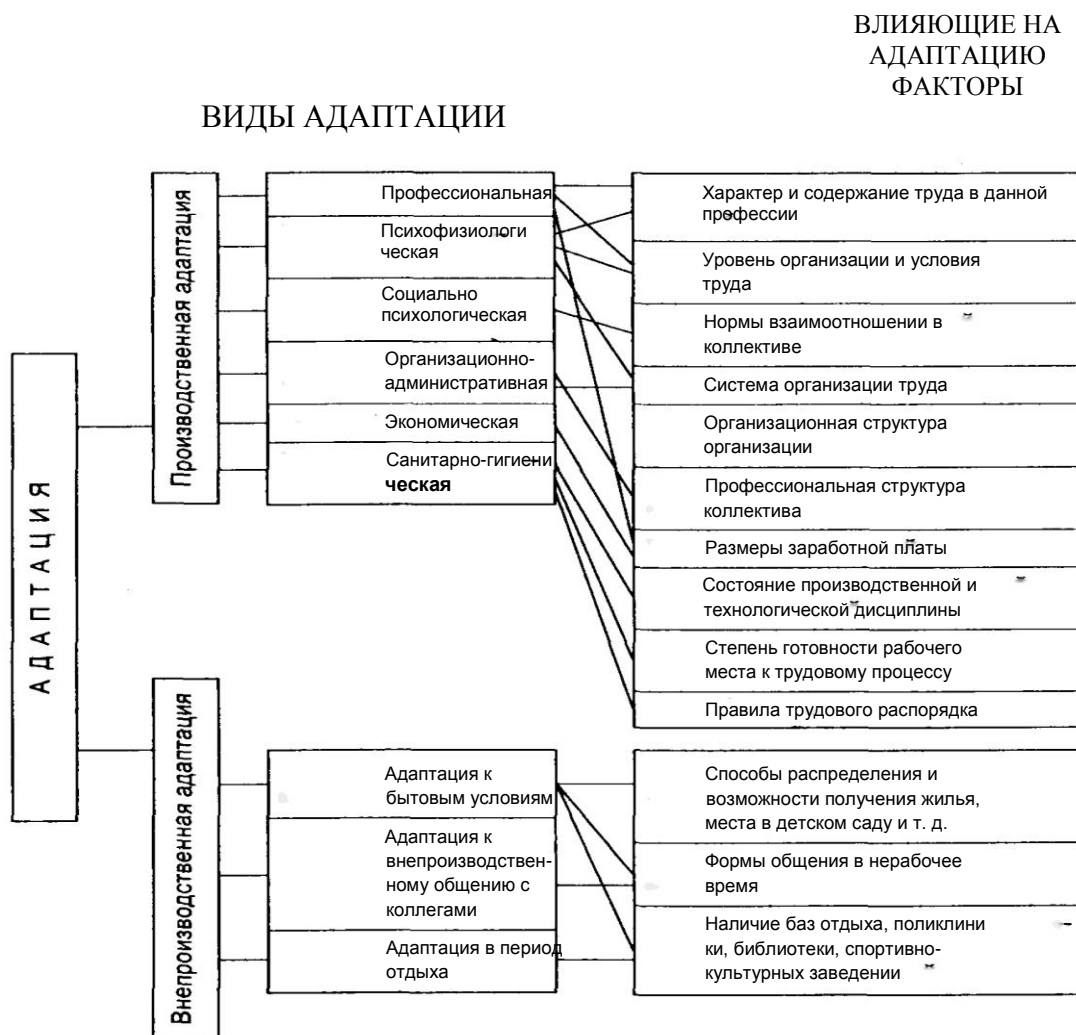


Рис. 1.1. Классификация видов адаптации

Попытаемся раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации:

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.



Данный аспект адаптации связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации. Хватает ли ему знаний, умений и навыков или требуется дообучение? Есть ли перспективы у данного работника? А самому сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

- используемые технологии и техники;
- стандарты работы; документация;
- нормы, нормативы, технические требования;
- перспективы профессионального и карьерного роста;
- возможности обучения, повышения квалификации;
- параметры оценки качества работы и т. д.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Данный аспект, в первую очередь, включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделить в следующих ситуациях:



- Сменный график работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время

пребывания на работе, к примеру с 8 часов на 12;

- График работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других - с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно;
- Ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если в предыдущей компании график работы сотрудника был нормированным; Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании.
- Длительные командировки. Для ряда сотрудников длительные разъезды могут стать дополнительным стрессом;
- Проектная работа. В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия [12, с. 114].

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.



Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций [12, с. 145].

Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, богемный, комеди-клуб и т. п.)?
- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню/должности, подчиненным, руководителям?
- Есть ли в компании какие-то группы, «лагеря», территории? Какие между ними взаимоотношения?
- С кем обедать? С кем курить?



- У кого дети такого же возраста? У кого кошки/собаки/рыбки/птички? У кого похожие хобби, увлечения?
- Что можно/нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом? и т. д.



*Организационно-административная адаптация* - работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве.

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности компании, например [3, 314]:

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?
- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Кто является ключевыми клиентами? Кто - основными конкурентами?
- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?
- Какова периодичность и технология планирования и отчетности?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- Кто и в каком порядке подписывает документы?
- и т. д.

*Санитарно-гигиеническая адаптация* - работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности.

Обычно мы проводим на работе большую часть светового дня. Разумеется, это время должно быть как-то организовано в бытовом плане. Существует масса организационных моментов, с которыми предстоит разобраться новичку в первые дни/месяцы работы. Например:

- Где находится туалет? Где находится столовая?
- Где можно разместить свои вещи?
- Кто настроит компьютер?
- Когда и где выдают зарплату?
- Как здесь пьют чай/кофе? Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте?

- К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Как принято справлять дни рождения? Сколько сдавать на подарки и кому?
- Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?
- Когда будет отпуск?
- и т. д.

*Техническая (технологическая) адаптация.* В каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения. Новому сотруднику в период адаптации придется:

- Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу;
- Освоить новую модель телефона, факса, копира, брошюровщика и пр.;
- Освоить специфическое программное обеспечение.

## **1.2. Методы и инструменты адаптации работников**

В успешной адаптации нового сотрудника заинтересована, прежде всего, сама организация. Вопрос состоит не только в том, чтобы новичок себя чувствовал комфортно в новой должности, но и в том, чтобы фирма приобрела квалифицированного и лояльного специалиста. Именно в период испытательного срока у работника складывается устойчивое мнение об организации и первоначально сложившееся впечатление в дальнейшем будет сложно изменить.

**Методы и инструменты адаптации работников детского сада** В период адаптации нового работника в Детском саду № 446 применяются различные методы и инструменты адаптации.

Собеседование и оно преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенций нового педагога, необходимых для успешной работы в дошкольной организации, а также донесение до сотрудника основных сведений об организации и о перспективах его дальнейшей деятельности.

Если в течение испытательного срока планируется несколько собеседований, работника об этом предупреждают заранее. **Тестирование** новых работников помогает выявить их профессиональные знания, характер и индивидуальные особенности. Например, для воспитателя можно провести педагогический тест «Оценка уровня коммуникабельности педагога с родителями», различные опросы, анкетирование «Стиль педагогического общения», а также тест оценки уровня общительности (тест В.Ф. Ряховского)

и др. Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов педагогической работы непосредственно на рабочем месте.

**Собеседование, тестирование и инструктаж** проводятся на первых этапах адаптации нового работника, а также по мере необходимости при выявлении затруднений во время непосредственного выполнения должностных обязанностей. Для того чтобы у работника под рукой всегда была информация о дошкольной организации, в том числе правила внутреннего трудового распорядка и должностные инструкции, составляется «Книга работника» (корпоративная брошюра) – карманный справочник, содержащий все необходимые сведения. Наставничество – надежный и проверенный в течение многих лет способ профессиональной адаптации персонала, особенно молодых специалистов. Под руководством опытного педагога новички интенсивно развиваются в профессиональном плане, получают моральную и информационную поддержку, перенимают знания и подход к работе.

**Индивидуальный план развития** на адаптационный период – так называемый дневник нового работника.

В нем фиксируются:

- задачи на испытательный срок;
- мероприятия по адаптации;
- перечень заданий к исполнению;
- результат выполнения.

**Обучение на рабочем месте** – метод, связанный с производственными функциями работника, является оптимальным для выработки профессиональных навыков. В рамках обучения на рабочем месте обеспечиваются: Во время адаптационного периода руководство детского сада должно показать новому работнику, что открыто для него, всегда готово помочь, но при этом оценивает и требует от него ответственности уже на первых этапах работы.

- проведение руководством детского сада, педагогом-наставником бесед о психолого-педагогических особенностях воспитанников, личностной позиции педагога;
- систематическое грамотное психолого-педагогическое просвещение новых работников, проводимое в увлекательных формах;
- создание условий для повышения квалификации, профессионально-педагогической переподготовки новых работников в стенах детского сада;
- анализ мероприятий, организованных новым педагогом;
- предоставление педагогу литературы для самостоятельного изучения с рекомендациями по организации образовательного процесса,

взаимодействию с родителями воспитанников, повышению профессиональной компетентности;

- обучение педагогов правильному и рациональному ведению документации.

**Welcome-тренинг** – один из лучших инструментов адаптации персонала в короткие сроки. Позволяет новым работникам быстро освоиться в коллективе.

Состоит из эффективных мероприятий по адаптации персонала, таких как:

- знакомство работника с коллегами;
- обзорная экскурсия по детскому саду;
- просмотр презентаций о деятельности дошкольной организации.

**Обучение вне рабочего места** предполагает посещение лекций, конференций, семинаров, просмотр обучающих фильмов, применение дистанционных форм образования, а также прохождение курсов повышения квалификации и переподготовки кадров. Данный метод развивает потенциал работника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения. Самостоятельное обучение. Организация извлекает пользу из самообразования новых работников.

Для этого их нужно обеспечить эффективными вспомогательными средствами: аудиовидеоуроками, учебниками, обучающими программами и т. д. Помимо перечисленных методов для адаптации новых работников применяются деловые игры, а также разбор и анализ в процессе группового обсуждения вместе с новым сотрудником конкретных примеров из педагогической практики (представленных в виде текстового описания, видеоролика). Оценка результатов адаптации работников организации

Важно не столько довести до сотрудника всю подробную информацию в первый же день, сколько объяснить, где ее можно самостоятельно найти в будущем.

**Система (институт) наставничества** относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм. Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает,

контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролёра. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия.

Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР ещё в 30-е годы XX в. Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника более широко и творчески проявляют свои способности, выдвигают свои идеи, и несут ответственность за их реализацию перед организацией, перед наставником, перед коллегами [9].

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, обычно выполняет весь круг задач по обучению подопечных без освобождения от основной работы.

Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг.

### 1.3. Особенности адаптации разных категорий сотрудников

С точки зрения квалификации и должностного уровня сотрудников условно можно разделить на несколько категорий:

- рядовые сотрудники, рабочий персонал;
- специалисты;
- молодые специалисты;
- педагоги;
- руководители высшего звена.

Для каждой категории персонала имеют приоритетность разные аспекты адаптации.

*Рядовые сотрудники:* адаптации рядовых сотрудников, к которым относятся, например, рабочие производства или обслуживающий персонал в организации, не всегда уделяется достаточное внимание. При том, что на большинстве предприятий эта группа - самая многочисленная, и в случае малейших изменений в организации увольняется.

Для данной категории сотрудников приоритетна социально-психологическая адаптация, так как большую часть рабочего времени они проводят,



будучи объединенными в бригады или смены, поэтому важно, чтобы новичок как можно быстрее освоился в коллективе.

Следующий по значимости аспект - профессиональный. Объяснить корпоративную специфику работы, научить основным производственным алгоритмам - задача наставника.

Немаловажен и психофизиологический аспект. Практика показывает, что часто кандидаты переоценивают свои силы, и неоднократные предупреждения руководителя и завхоза о том, что работа физически сложна и ответственна, остаются не услышанными, как следствие - люди увольняются через неделю, объясняя это тем, что не справляются.

*Специалисты, педагоги:* для данной категории персонала приоритетна организационная адаптация, в ходе которой людей знакомят со спецификой работы подразделения и т. д.

Что касается профессионального аспекта, то все зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится сама организация. На этапе активного развития у нее чаще всего нет возможности привлекать сотрудников «на вырост» и обучать их в процессе работы, так как большинство служб только формируется, и такие организации делают ставку на уже «готовых» специалистов, по сути, «покупая» на рынке их профессиональные компетенции. Если же компания находится в стадии стабильности и делает упор на совершенствование качеств персонала за счет внутренних ресурсов, тем самым увеличивая аудиторию своих потенциальных сотрудников, то профессиональный аспект адаптации новичков - следующий по значимости после организационного.

*Молодые специалисты, педагоги:* экономика растет, и компаниям требуется все больше работников разной квалификации, при этом на рынок их приходит все меньше по причине демографического провала, с отголосками которого менеджерам по персоналу придется еще долго справляться. Уже сегодня на одного сотрудника до 18 лет приходится пятеро пожилых. Для молодых специалистов наиболее приоритетна профессиональная адаптация. Нанимая молодых сотрудников, компания получает неоспоримое преимущество: если адаптация проводится грамотно, то у них формируется лояльность к ней с первого дня работы. Но важно учитывать и явный недостаток: отдача молодых специалистов не всегда становится очевидной за короткое время, и нет гарантий, что из вчерашнего студента получится хороший профессионал. Также молодым специалистам приходится осваивать особенности не только компании, но и бизнес-среды в целом по той же причине - отсутствия у них опыта работы. Таким образом, организационный аспект адаптации - следующий по приоритетности. Важно избегать ситуаций, когда старшие коллеги воспринимают нового сотрудника, недавнего выпускника, как «помощника», которому можно передать всю черновую работу [5, с. 54].

*Руководители высшего звена:* иногда считается, что руководитель

*обладает всеми необходимыми* навыками и информацией, и поэтому, в отличие от специалистов, его необязательно вводить в курс дела. Это, конечно, неверно. Когда на новое место приходит профессионал, за плечами которого есть опыт работы в других компаниях с иными системами ценностей и отношениями, организационная и социально-психологическая адаптация приобретают большее значение, чем профессиональная.

Для адаптации линейных менеджеров необходима поддержка управленца более высокого уровня, которого нужно активно привлекать к данному процессу. Руководителю среднего звена прежде всего важно познакомиться с коллективом и найти общий язык с подчиненными, в первую очередь, с неформальными лидерами. Это важно в связи с тем, что на людей может в значительной степени влиять положительный образ предыдущего начальника, а также то, что в отделе могут иметься тайные претенденты на место руководителя [5, с. 55].

В некоторых компаниях и организациях служба персонала организует специальные встречи, на которых новый глава подразделения рассказывает о себе, отвечает на вопросы сотрудников. Причем такие беседы могут проходить еще до принятия кандидатом окончательного решения о выходе на работу в данную организацию.

## **Глава 2. Адаптация новых сотрудников в условиях МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска»**

### **2.1. Общая характеристика образовательного учреждения.**

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №446 г. Челябинска» функционирует с 1983 года.

Юридический адрес: г. Челябинск, переулок Дачный, дом 14

Фактический адрес: г. Челябинск, переулок Дачный, дом 14.

Деятельность МБДОУ «ДС №446 г. Челябинска»

осуществляется на основании Лицензии от от «15» августа 2016 г. N 13061 выданной МОиН Челябинской области

Детский сад посещает 220 воспитанника в возрасте от 2 до 7 лет.

Количество групп –8 (общеразвивающей направленности)

- I младшая группа (с 2 до 3 лет) – 2 гр.;

- II младшая (с 3 до 4 лет)- 2гр.;

- средняя (с 4 до 5 лет) -2гр. ;
- старшая (с 5 до 7 лет) – 1 гр.
- подготовительная (6-7 лет)- 1 гр.

Количество групп –2 (компенсирующей направленности)

- старшая (с 5 до 7 лет) – 1 гр.
- подготовительная (6-7 лет)- 1 гр.

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.

## ***2.2. Структура управления образовательным учреждением.***

Управление МДОУ осуществляется:

Конвенция ООН «О правах ребенка» от 20.11.1989 года №44/25 (принята Генеральной Ассамблеей)

Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. №273-ФЗ (принят Государственной Думой РФ)

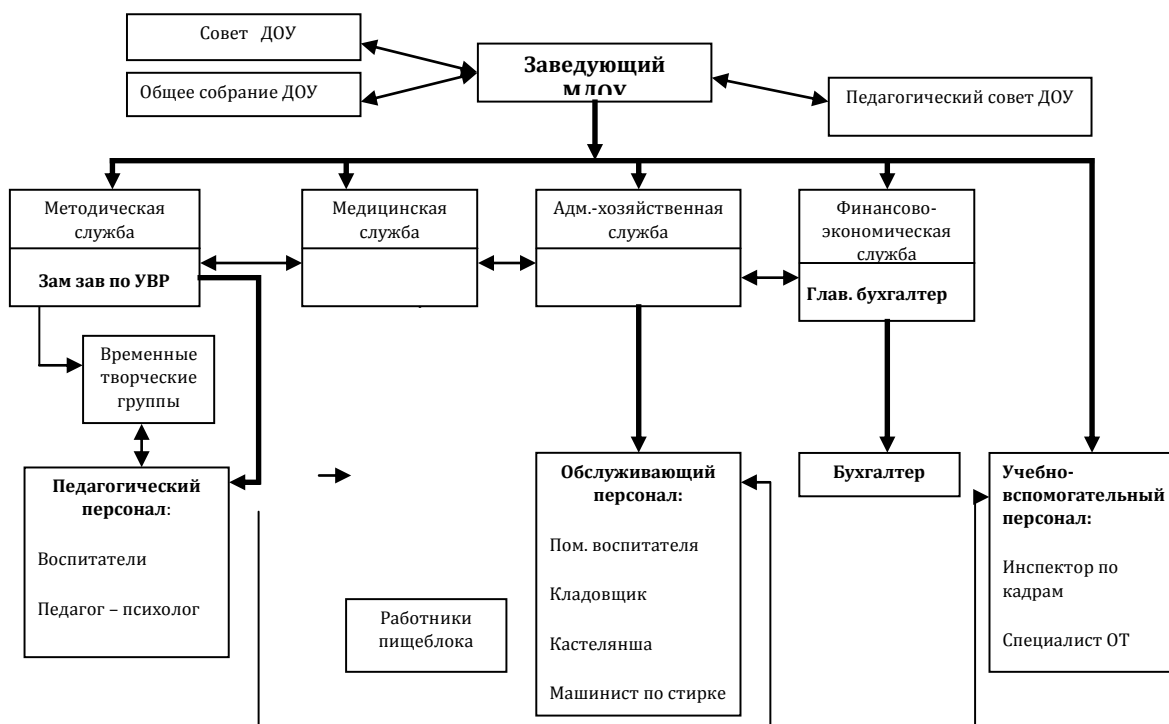
Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 года №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»

Приказ Минобрнауки России от 30 августа 2013 года №1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования»

Организационно-управленческая структура МДОУ представлена следующей схемой:



## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ДОУ



### 2.3. Этапы адаптации

**Программа предполагает** формирование общего представления у адюптанта об организации, ее направлении деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений коллектива ДОУ, 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 ускорение 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)( <i>Приложение №3</i> )	Время заполнения 15 мин
Анкета	Мои цели и ценности (С.А. Езопова “Менеджмент в дошкольном образовании”, с.80)( <i>Приложение №4</i> )	Время заполнения 30 мин
Анкета	Личностные ориентиры ( <i>Приложение №5</i> )	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 ДООУ руководитель опирается на пять профессионально важных качеств личности (профессионально важные качества определяются коллективом сотрудников и индивидуальны для каждой организации).

Например, в нашем ДООУ 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 посещения 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 ДООУ, 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.

#### **2.4. План мероприятий направленных на успешную адаптацию сотрудников**

Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный	Примечание
<b>1. Психосоциологическая адаптация</b>			
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	еженедельно	Педагог-	По плану

состояния тревоги и эмоц. напряжения)		психолог	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	
<b>2. Социально-психологическая адаптация</b>			
2.1. Знакомство работника с организацией: вручение информационного листа и краткий комментарий к нему (история развития учреждения; положение учреждения в настоящее время; организационная структура, перечень подразделений;)	Собеседование	Руководитель	
2.2. Представление работника непосредственному руководителю	Первый рабочий день	Руководитель	
2.3. Представление сотрудника коллегам	Первый рабочий день	Старший воспитатель Завхоз Руководитель Структурного подразделения	
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	Делопроизводитель Руководитель Структурного подразделения	
2.5. Вводный инструктаж по технике безопасности	При оформлении на работу	Завхоз	Подпись в журнале вводного инструктажа
2.6. Знакомство сотрудника с принятыми режимными моментами и правилами: продолжительностью рабочего дня; днями и порядком выплаты зарплаты, аванса; положением о внешнем виде сотрудников; действующими социальными программами и гарантиями;	При первичном собеседовании, при приеме на работу	Руководитель, старший воспитатель, завхоз	



организацией питания; регламентированными перерывами на чай/кофе, отдых и т.п.			
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	
<b>3. Профессиональная адаптация</b>			
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	
<b>4. Организационная адаптация</b>			
4.1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	При приеме на работу, в течение года	Руководитель, старший воспитатель, завхоз	

## *Заключение*

Процесс активного приспособления новых сотрудников к организации и работе является прямым продолжением процесса отбора. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации. В самом общем виде адаптация - это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Основная задача адаптации - помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке, и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Эффективность адаптации напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия. При конфликтных ситуациях в семейной или производственной сфере, затруднениях в построении неформального общения трудности процесса непосредственной адаптации отмечаются значительно чаще, чем при эффективном социальном взаимодействии. Также с адаптацией напрямую связан анализ факторов определенной среды или окружения, оценка личностных качеств окружающих как фактора привлекающего, в подавляющем большинстве случаев сочеталась с эффективной адаптацией, а оценка таких же качеств как фактора отталкивающего - с её нарушениями.

Однако не только анализ факторов окружающей среды определяет уровень адаптации и эмоциональной напряжённости. Необходимо также принимать во внимание и индивидуальные качества, а так же состояние непосредственного окружения и особенности группы или коллектива, в котором осуществляется настоящее микросоциальное взаимодействие.

Эффективная деятельность по воздействию на адаптацию представляет собой одну из важных предпосылок к дальнейшей успешной профессиональной деятельности.

В профессиональной управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться динамичностью событий, необходимостью быстрого принятия решения, рассогласованием между индивидуальными особенностями, ритмом и характером деятельности. Факторами, способствующими возникновению эмоционального стресса в этих ситуациях, могут быть недостаточность информации, её противоречивость, чрезмерное разнообразие или монотонность, оценка работы как превышающей возможности индивидуума по объему или степени сложности, противоречивые или неопределенные требования, критические обстоятельства или риск при принятии решения. В этом случае необходимо стремиться к исключению вероятности возникновения стрессовых ситуаций в коллективе.

Важными факторами, улучшающими адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность коллектива, способность выстроить в нем привлекательные межличностные отношения, возможность для всех его членов открытой коммуникации или доступа к информации, доверие и доброжелательность, как со стороны непосредственных руководителей, так и со стороны трудового коллектива, в который попал новичок. Несомненно, что доброжелательность должна исходить и от самого адаптанта.

В заключение рассмотрения проблемы адаптации новых работников следует отметить, что ее успешное решение в условиях организации требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания важности такой работы со стороны руководства недостаточно. Успех в столь важном направлении возможен лишь при вдумчивом планировании, направлении и координации этой деятельности в масштабах всей организации.

### **Список литературы:**

1. Беседина Л.А., руководитель службы персонала Консалтинговой группы "Лаурус". Наставничество - лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.uhr.ru](http://www.uhr.ru). - Дата доступа: 20.03.2013.
2. Брасс, А. В, Глушанов В.Н., Кривцов В.И. Управление персоналом: от факторов настоящего к возможностям будущего. - Минск: Технопринт, 2009. - 386 с.
3. Брасс, А.В. Управление персоналом: курс лекций. - Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2009. - 199 с.
4. Веснин В.Р., Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТКВелби, Проспект, 2009, с. 198
5. Закомурная Е. "Тени" и "Друзья": методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=7113&spphrase\\_id=58564](http://www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&spphrase_id=58564). - Дата доступа: 20.03.2013.
6. Езопова С.А. "Менеджмент в дошкольном образовании", М.: Academia, 2003.-320 с.
7. *Исмагилова Ф.С.* Основы профессионального консультирования. – М., Воронеж, 2003, с.110
8. 8.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник - М.: Финстатинформ, 2007. - 589 с.
9. Медведева Е.В., Виниченко М.В. Адаптация персонала: осознанная необходимость // Материалы VI Афанасьевских чтений. Кадровый потенциал

10. Управления социальной сферы России: теория и практика формирования / Под ред. проф. Уржа О.А. - М.: Издательство РГСУ "Союз", 2008. - С. 194.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Москва, 2000 г., с.174
12. Поршнев, А.Г., Управление организацией: учебное пособие - М.: ИНФРА, 2005. - 214 с.
13. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов - Москва: Дашков и К, 2010. - 464 с.
14. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - 2-е издание, ЮНИТИ, 2007,, с.233
15. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство, 3-е издание, Классика МВА, 2007, с.53

**Уважаемый коллега!**

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в нашем детском саду. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в нашем детском саду не только себе, но и будущим новичкам.

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

До 1 месяца      До 2 месяцев      До 3 месяцев      Еще не знаю

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

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

\_\_\_\_\_  
3. Как Вы 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. Кто Вам особенно помог в период адаптации?

- Коллеги
- Специалист по кадрам
- Руководитель структурного подразделения /директор
- Никто не помогал

7. Прикреплялся ли к Вам наставник?

Да                      Нет

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

- Об организации
- О коллегах
- О руководстве
- О должностных обязанностях

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

\_\_\_\_\_  
10. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

Да                      Нет

11. В каких аспектах адаптации Вы хотели бы получить помощь?

\_\_\_\_\_  
12. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

\_\_\_\_\_  
13. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

- До одного месяца

- До двух месяцев
- До трех месяцев

Еще потребуется после адаптации

14. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?

- До одного месяца
- До двух месяцев
- До трех месяцев
- Еще не владею навыками

15. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри учреждения, профессиональному росту:

- Заинтересован
- Затрудняюсь ответить
- Не заинтересован

16. Были ли у Вас конфликты в организации?

- Да
- Нет

17. Если были конфликты, то с кем?

- С коллегами
- С руководством
- С родителями

18. 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 обязанностей
- Важности выполняемой работы
- Признания выполняемой работы

19. 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

Ваши ответы могут остаться анонимными, однако, если Вы не возражаете, для статистики социологического опроса не могли бы Вы сообщить следующие данные:

Ваша должность \_\_\_\_\_

Ваш возраст: \_\_\_\_\_ лет,

продолжительность работы в организации \_\_\_\_\_ лет \_\_\_\_\_ месяцев.

Спасибо за ответы!

Оценки:

- 3 — свойство проявляется в группе всегда;  
 2 — свойство проявляется в большинстве случаев;  
 1 — свойство проявляется редко;  
 0 — проявляется в одинаковой степени и то и другое свойство.

№	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях, антипатия
	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание		Группировки конфликтуют между собой
	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
	Члены группы с уважением относятся к мнению других		Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение: “один за всех и все за одного”		В трудные дни группа “раскисает”: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство		К похвалам и поощрениям группы ее члены относятся равнодушно
	Группа активна, полна энергии		Группа инертна, пассивна
	Члены группы участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе		Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту		Группа заметно разделяется на “привилегированных” и “пренебрегаемых”, характерно пренебрежительное отношение к слабым
	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно		Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах



## ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ

ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ ПРЕДЛОЖЕНЫ ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.  
КАКИЕ ИЗ НИХ НА ВАШ ВЗГЛЯД ПРИСУЩИ ВАМ ?

<i>Качества личности</i>	
<hr/> <hr/>	психологическая устойчивость
<hr/> <hr/>	целеустремленность
<hr/> <hr/>	стремление к лидерству
<hr/> <hr/>	творчество
<hr/> <hr/>	принципиальность
<hr/> <hr/>	требовательность
<hr/> <hr/>	активность
<hr/> <hr/>	предприимчивость
<hr/> <hr/>	энергичность
<hr/> <hr/>	дисциплинированность
<hr/> <hr/>	честность
<hr/> <hr/>	деликатность
<hr/> <hr/>	уравновешенность
<hr/> <hr/>	доброжелательность
<hr/> <hr/>	коммуникабельность
<hr/> <hr/>	эмпатия
<hr/> <hr/>	адаптивность
<hr/> <hr/>	стремление к самообразованию
<hr/> <hr/>	образованность

**МОИ ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ**

НАПИШИТЕ ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ (СВОБОДА, ИНТЕРЕС, ЛЮБОВЬ, СЕМЬЯ, ВЗАИМОПОНИМАНИЕ, ПЯДОК, СОТРУДНИЧЕСТВО, ПОМОЩЬ, ПОДДЕРЖКА, ТЕРПИМОСТЬ, ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ, УСПЕХ, ЗНАНИЕ И ДР.), КОТОРЫМИ ВЫ РУКОВОДСТВУЕТЕСЬ В ЖИЗНИ:

МОИ ЦЕННОСТИ	
1	
2	
3	
4	
5	

ЦЕЛЯМИ МОЕЙ ЖИЗНИ ЯВЛЯЮТСЯ:	НАСКОЛЬКО ОНИ ВАЖНЫ ДЛЯ МЕНЯ И ПОЧЕМУ?

1		
2		
3		
4		
5		

КАКИЕ ФАКТОРЫ СПОСОБСТВУЮТ ДОСТИЖЕНИЮ МОИХ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ? (Н-Р: ПОДДЕРЖКА СЕМЬИ, ЖЕЛАНИЕ СТАТЬ ХОРОШИМ СПЕЦИАЛИСТОМ...)

-----  
-----

КАКИЕ ФАКТОРЫ ПРЕПЯТСТВУЮТ? (Н-Р: НЕПРЕДВИДЕННЫЕ РАСХОД ВРЕМЕНИ, СРЕДСТВ...)

-----  
-----



Дата

Подпись сотрудника

## ЛИЧНОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ

ОТВЕТИТЕ НА ПРЕДЛОЖЕННЫЕ ВОПРОСЫ:

---

---

1. ПОЧЕМУ ВЫ ХОТИТЕ РАБОТАТЬ В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1. БЛИЗКО К ДОМУ, НЕ НАДО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ТРАНСПОРТОМ
2. ХОЧУ ПОДРАБОТАТЬ
3. НЕПЛОХО ПЛАТЯТ
4. СЛЫШАЛ (А) МНОГО ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО О КОЛЛЕКТИВЕ (ЗАВЕДУЮЩЕМ)
5. ИНТЕРЕСНА ИННОВАЦИОННАЯ РАБОТА ВАШЕГО ДОУ
6. ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ УСТРОИТЬ В ДОУ СВОЕГО РЕБЕНКА
7. ДРУГОЕ: \_\_\_\_\_

---

---

2. ЧТО ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ ДЛЯ РАБОТЫ?

1. КОМФОРТНЫЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ
2. СПЛОЧЕННЫЙ КОЛЛЕКТИВ
3. ЧЕТКО ПОСТАВЛЕННАЯ ЗАДАЧА
4. ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА В РАБОТЕ
5. ИНТЕРЕСНЫЙ ПРОЦЕСС
6. СВОЕВРЕМЕННАЯ ВЫПЛАТА ЗАРПЛАТЫ
7. ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА
8. ДРУГОЕ: \_\_\_\_\_

---

---

3. ВАШЕ ХОББИ, ЧЕМ ЛЮБИТЕ ЗАНИМАТЬСЯ В СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ?

\_\_\_\_\_

---

---

Дата

Подпись сотрудника

## ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ АДАПТАНТА

ОТВЕТИТЕ НА ПРЕДЛОЖЕННЫЕ ВОПРОСЫ:

Вопрос	Ответ	Комментарии
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом		
Мне четко сформулировали мои основные задачи		
Я ознакомился со своей должностной инструкцией		
Меня представили коллективу		
Я знаю, каких результатов от меня ждут		
Я знаю свои права и обязанности		
Я знаю свой рабочий график		
Я знаю, как вести себя в случае непредвиденных ситуаций		
Я активно взаимодействую с коллегами		
Я знаю направления деятельности		
Я знаю традиции, нормы, стандарты организации		
Я ознакомлен с требованиями и стандартами выполнения работы		

Что больше всего поразило Вас за это время?

---



---



---

Дата

Подпись сотрудника

## ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКА РУКОВОДИТЕЛЕМ

( ПРОВОДИТСЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ 7-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЫ ПО КРИТЕРИЯМ, ПЕРЕЧИСЛЕННЫМ НИЖЕ)

**1. Выполнение порученной работы** (справляется ли работник с порученной работой за установленное время).

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**2. Качество работы** (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя).

Работа должна постоянно существенно переделываться	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда высокого качества
--	---	---	---	---	---	---	---	--

**3. Уровень профессиональной подготовки** (насколько хорошо работник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей).

Знание предмета деятельности слабое, профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в предмете деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**4. Совместная работа** (сотрудничает ли работник с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли).

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---	---	---	---	---	---	---	---

**5. Способность к деловому общению** (умеет ли работник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника).

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	---

**6. Письменные способы выражения** (умеет ли работник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести документацию).

Тексты должны постоянно переделываться, т. к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**7. Самостоятельность** (может ли работник выполнять порученную работу без посторонней помощи).

Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
--	---	---	---	---	---	---	---	---

**8. Умение доводить начатое дело до конца** (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства).

Требуется постоянное напоминание и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
--	---	---	---	---	---	---	---	--

**Результаты :**

Средний балл оценки заданий \_\_\_\_\_

( ПО СРЕДНЕМУ БАЛЛУ ДЕЛАЕТСЯ ВЫВОД О ПОТЕНЦИАЛЕ РАБОТНИКА )

**ВЫВОДЫ:**

Средний балл	Потенциал
До 3	Не соответствует занимаемой должности
От 3 до 4	Неполное служебное соответствие
От 4 до 5	В целом соответствует занимаемой должности
От 5 до 6	Полностью соответствует занимаемой должности
Более 6	Заслуживает выдвижения на более высокую должность

**Рекомендации:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Решение:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата

Подпись руководителя