

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы адаптации персонала бюджетного образовательного учреждения

Обучающийся

И.С. Гусева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврская работа содержит 5 рисунков, 8 таблиц и представлено на 70 страницах.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами, состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка использованных источников.

Актуальность темы бакалаврской работы. Повышение адаптивности сотрудников играет первостепенную роль на современном этапе развития рыночных отношений – сотрудник, прошедший необходимое обучение, лучше справляется со своей работой. Адаптация позволит сотруднику лучше понять свои обязанности в рамках своей роли и, в свою очередь, укрепит его уверенность. Эта уверенность повысит общую производительность, что положительно скажется на эффективности работы предприятия и конечном результате – прибыли. Компетентные сотрудники, работающие в соответствии с меняющимися отраслевыми стандартами, помогают компании оставаться лидером и сильным конкурентом в отрасли.

В современном обществе стремительно меняющиеся условия в экономико-политической среде побуждают перестраивать мышление руководящих работников, для возможности реализации инновационных способов работы с персоналом организации. Особенно важна успешная адаптация персонала, стимулирующая рост производительности организации по всем направлениям.

Цель бакалаврской работы – сформулировать рекомендации по управлению адаптацией специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Задачами бакалаврской работы в связи с указанной целью являются:

- изучить теоретические аспекты адаптации специалистов образовательных учреждений;

- дать общую характеристику деятельности Муниципального автономного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 22»;
- провести анализ системы адаптации специалистов и руководителей в образовательном учреждении;
- сформулировать рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации специалистов и руководителей и обосновать их социально-экономическую эффективность.

Объект бакалаврской работы – Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22.

Предмет бакалаврской работы – система адаптации специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении.

Методы исследования бакалаврской работы: анализ литературы по теме работы, систематизация и обобщение теоретических данных, практический анализ исследований и результатов тренингов.

Теоретическую основу работы составляют труды российских исследователей. Вопросы о сущности техники психолого-педагогического тренинга рассматривали такие учёные: Новицкая О.Н., Сафронова А.А., Ясакова Н.В. изучили управление процессом адаптации персонала. Филиппова И.С., Галина А.Э. рассмотрели сущность, цели, методы адаптации персонала. Латыпова Д.Р. сформулировала основные подходы к понятию адаптации персонала. Парахина Л.В., Мусаева Б.М. определили процесс управления адаптацией персонала в организациях. Кайдалова Е.А., Лизовская В.В. сформулировали современные методы адаптации персонала. Слепцова Е.В., Сапрунова Д. определили современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации. Есикова Р.С., Выжимова Н.Г. провели сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала. Мустафаева К.Ф. оценила особенности совершенствования системы адаптации персонала.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические подходы к изучению адаптации персонала в организации ...	8
1.1 Формы и методы адаптации специалистов в организации.....	8
1.2 Методика изучения процесса адаптации специалистов организации...	13
2 Анализ системы адаптации специалистов организации	22
2.1 Краткая характеристика Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22	22
2.2 Анализ системы адаптации специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.....	27
3 Рекомендации по управлению адаптацией специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.....	35
3.1 Рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации специалистов.....	35
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	46
Заключение	50
Список используемой литературы	54
Приложение А Сведения об образовательной организации.....	58
Приложение Б Лицензия на осуществление образовательной деятельности.	59
Приложение В Основные экономические показатели деятельности МАОУ СОШ №22 за 2021-2023гг.	61
Приложение Г План мероприятий (дорожная карта) внедрения методологии (целевой модели) наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель- учитель») в МАОУ СОШ № 22	62
Приложение Д Планируемые результаты (показатели эффективности) внедрения целевой модели наставничества в МАОУ СОШ № 22.....	66

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы. Повышение адаптивности сотрудников играет первостепенную роль на современном этапе развития рыночных отношений – сотрудник, прошедший необходимое обучение, лучше справляется со своей работой. Адаптация позволит сотруднику лучше понять свои обязанности в рамках своей роли и, в свою очередь, укрепит его уверенность. Эта уверенность повысит общую производительность, что положительно скажется на эффективности работы организации и конечном результате – прибыли. Компетентные сотрудники, работающие в соответствии с меняющимися отраслевыми стандартами, помогают компании оставаться лидером и сильным конкурентом в отрасли.

В современном обществе стремительно меняющиеся условия в экономико-политической среде приводят к необходимости трансформации и существенному перестроению мышления управленческого звена, возможности появления инновационных способов и средств адаптации сотрудников организации. Успешная адаптация персонала стимулирует рост производительности организации по всем направлениям.

Цель бакалаврской работы – сформулировать рекомендации по управлению адаптацией специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Задачами бакалаврской работы в связи с указанной целью являются:

- изучить теоретические аспекты адаптации специалистов образовательных учреждений;
- дать общую характеристику деятельности Муниципального автономного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 22»;
- провести анализ системы адаптации специалистов и руководителей в образовательном учреждении;

– сформулировать рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации специалистов и руководителей и обосновать их социально-экономическую эффективность.

Объект бакалаврской работы – Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22.

Предмет бакалаврской работы – система адаптации специалистов и руководителя.

Методы исследования бакалаврской работы: анализ литературы по теме работы, систематизация и обобщение теоретических данных, практический анализ исследований и результатов тренингов.

Теоретическую основу работы составляют труды российских исследователей. Вопросы о сущности техники психолого-педагогического тренинга рассматривали такие учёные: Новицкая О.Н., Сафронова А.А., Ясакова Н.В. изучили управление процессом адаптации персонала. Филиппова И.С., Галина А.Э. рассмотрели сущность, цели, методы адаптации персонала. Латыпова Д.Р. сформулировала основные подходы к понятию адаптации персонала. Парахина Л.В., Мусаева Б.М. определили процесс управления адаптацией персонала в организациях. Кайдалова Е.А., Лизовская В.В. сформулировали современные методы адаптации персонала. Слепцова Е.В., Сапрунова Д. определили современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применения результатов работы для усовершенствования адаптации специалистов и руководителей в объекте исследования и других подобных учреждениях.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами, и состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка используемой литературы.

Во введении рассмотрена актуальность бакалаврской работы, определены цель и задачи бакалаврской работы, выявлена теоретическая и

практическая значимость бакалаврской работы, перечислены методы и методологическая основа бакалаврской работы.

В первом разделе рассмотрены теоретические подходы к изучению адаптации персонала на предприятии: формы и методы адаптации специалистов и руководителей в организации; методика изучения процесса адаптации специалистов и руководителей организации.

Во втором разделе проведен анализ системы адаптации специалистов и руководителей: краткая характеристика Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22; анализ системы адаптации специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

В третьем разделе сформулированы рекомендации по управлению адаптацией специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

1 Теоретические подходы к изучению адаптации персонала в организации

1.1 Формы и методы адаптации специалистов в организации

Мустафаева К.Ф. определила, что адаптация – это деятельность, которая обеспечивает сотрудников специальными знаниями и навыками, необходимыми для более эффективного выполнения их работы [23, с.420].

По мнению Латыповой Д.Р., адаптация – это деятельность, которая подготавливает сотрудников к доступу к новым профессиям, открывая им потенциал для адаптации к организационным изменениям и развитию [19, с.185].

Кайдалова Е.А., Лизовская В.В. в своем исследовании резюмировали, что процесс адаптации и развития человеческих ресурсов – это процесс планирования и организации осуществления обучения, переподготовки и оснащения кадров необходимыми профессиональными навыками для выполнения требований работы и достижения лучших результатов [15, с.487].

Этапы процесса адаптации приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы процесса адаптации персонала в организации

Слепцова Е.В., Сапрунова Д. в своем исследовании резюмировали, что адаптации и развития человеческих ресурсов является решение и преодоление

текущих проблем и подготовка к будущим изменениям путем повышения качества человеческих ресурсов, максимального использования человеческих ресурсов для повышения организационной эффективности [29, с.179].

Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Чиназирова С.К., Хотова И.Р. в своем исследовании выделили определенные задачи службы управления персоналом на предприятии [6, с.42]:

Во-первых, предоставление ресурсов и учебных материалов. Человеческие ресурсы являются главным преимуществом организации, по той причине, что человек – не только носитель знаний, но и их производитель и потребитель. Сотрудникам следует предоставлять полезные учебные материалы и ресурсы, чтобы они могли изучать и практиковать новые навыки. Эти материалы могут включать книги, статьи, обучающие видеоролики, тесты и практические упражнения.

Во-вторых, предоставление информации о поддержке и обратной связи. Обеспечить регулярную обратную связь и поддержку сотрудникам во время адаптации. Кроме того, важно обеспечить, чтобы сотрудники могли задавать вопросы и получать на них ответы.

В-третьих, создание возможности для стажировок. Создать возможности для сотрудников практиковать новые навыки в реальной среде. Это помогает сотрудникам более уверенно применять полученные навыки в работе и лучше понимать, как применять полученные знания и навыки в работе.

И, наконец, оценить эффективность адаптации. Это помогает гарантировать, что новая программа адаптации сотрудников принесет реальную пользу сотруднику и организации. Методы оценки могут включать тестирование, контроль или собеседование с сотрудниками и менеджерами для оценки степени, в которой полученные знания и навыки применяются на практике.

По результатам оценки необходимо предоставлять обратную связь и совершенствовать программу адаптации, чтобы она соответствовала требованиям организации и сотрудников. Необходимо определить сильные и слабые стороны программы адаптации и принять меры по ее совершенствованию для повышения эффективности программы адаптации в будущем.

Последним шагом - разработка долгосрочного плана развития. По окончании адаптации для сотрудников должен быть создан долгосрочный план развития, который поможет им продолжать развивать свои навыки и компетенции. Эти планы развития включают учебные курсы, практические проекты для применения полученных знаний и навыков или программы наставничества, позволяющие сотрудникам учиться у опытных специалистов.

В системе адаптации можно выделить три основных типа.

Во-первых, социально-психологическая адаптация- приспособление к социуму, коллегам традициям в коллективе, правилам общения в нем и с руководителем. [30].

Во-вторых, профессиональная адаптация. «Каждый сотрудник, в том числе и молодой специалист, должны понять и принять к сведению в работе все цели и задачи организации. Необходимо ориентироваться в способах достижения поставленных цели и задач, реализации намеченных планов и ориентации в специфике деятельности» [33, с.78].

В-третьих, социальная адаптация. Парахина Л.В., Мусаева Б.М. выявили, что «данный вид адаптации направлен на изучение молодым специалистом истории предприятия, ознакомления с кадровой политикой, правилами внутреннего распорядка (внутренним регламентом) и организационной культурой» [27, с.57].

Социально-психологическая и профессиональная адаптация сопровождает нового работника в первый год работы, а для некоторых и меньше. В этот период сотрудником осваиваются культурные нормы и

ценности. По окончании периода работник ощущает себя частью этого коллектива [31].

На следующем этапе у молодого специалиста происходит «формирование защитных реакций при решении спорных моментов. За второй год трудовой деятельности у нового сотрудника вырабатываются некоторые профессиональные навыки, способствующие дальнейшей карьере» [32, с.48].

Последний этап адаптации включает не только профессиональное взаимодействие, но и мотивационную сферу. «Адаптация считается пройденной, если на данном этапе сотрудника считают профессионалом в данном направлении, а также он может выступать в качестве наставника новым сотрудникам» [25, с.58].

Таким образом, адаптация работника в организации – один из важнейших периодов его трудовой деятельности в конкретной организации [25].

В современной теории управления адаптацией ученые часто ссылаются на классификацию стандартов в соответствии с которой двумя основными организациями являются: стратегия кодификации и стратегия персонализации [22].

«Стратегия кодификации – это стратегия, которая опирается на технологии, системы, процессы и процедуры для записи, описания и кодирования организационных знаний и опыта, эта стратегия является системно-ориентированной стратегией» [21, с.66].

Стратегия персонализации – это стратегия прямого взаимодействия и обмена знаниями между сотрудниками. Эта стратегия основана на создании социальных сетей в группах или в процессе обучения и наставничества. Стратегия персонализации направлена на приобретение внутренних знаний, оппортунистических знаний и обмена знаниями по неформальным каналам. Эта стратегия является стратегией, ориентированной на человека [20, с.21].

В принципе, результаты оценки и классификации каждого сотрудника не должны быть выше уровня выполнения задачи ведомства, организации или подразделения. Для сотрудников, которые не могут выполнять задачи, соответствующие их текущим званиям (из-за ограниченной квалификации и возможностей), они классифицируются на высшем уровне как выполняющие задачи, но с ограниченными возможностями [18].

Рассмотрим несколько моделей формирования адаптации: контентно-ориентированная модель, модель на основе организации, модель на основе местоположения, объектно-ориентированная модель, модель адаптации сотрудников, ориентированная на конкретные цели [17].

Контентно-ориентированная модель. Эта модель основана на содержании стандартов для сотрудников. Соответственно, содержание стандартов для сотрудников будет исходить от особенностей должности. У каждой должности разные требования к содержанию оказания общественно значимых услуг. Соответствующие профессиональные знания и необходимые навыки включаются в модель стандарта [14, с.308].

Быкова Д.И. резюмировала, что обученные сотрудники должны не только обладать специальными знаниями, но и обладать навыками, позволяющими выполнять работу с максимальной эффективностью. Модель основана на целях и стратегиях развития предприятия, чтобы можно было построить подходящую систему профессиональных знаний [5, с.4].

Модель на основе организации. Построение модели стандартов для сотрудников на основе формального обучения или повышения квалификации. Формальный стандарт или регламент считается формой целенаправленного обучения сотрудников. Сотрудники сосредоточатся на прохождении внутренних курсов обучения [13, с.75].

Парахина Л.В., Мусаева Б.М. определили, что обучение должно обеспечивать фокусировку и параллелизм. Обучение на рабочем месте оценивается в соответствии с характером занимаемой должности [27, с.58].

Управление формированием стандартов для сотрудников охватывает людей, способы и процессы, действия, технологии и более широкую среду, которая способствует выявлению, созданию, общению или совместному использованию личных знаний, а также организационных действий по взаимодействию с населением. Речь идет о процессах, управляющих созданием, распространением и использованием знаний для достижения целей предприятия [11, с.108].

Таким образом, адаптация помогает организации повысить эффективность работы сотрудников, а установление стандартов помогает четко определить обязанности и ответственность каждого сотрудника на каждом этапе. Стандартизация процесса адаптации дает четкие рекомендации по работе, устанавливая конкретные критерии оценки, которых должны достичь сотрудники. Благодаря этому работники не только знают, в чем заключается их работа, но и четко понимают критерии оценки эффективности.

1.2 Методика изучения процесса адаптации специалистов организации

Новицкая О.Н., Сафронова А.А., Ясакова Н.В. определили, что каждая компания должна иметь свой план адаптации специалистов и руководителей. Адаптация специалистов и руководителей помогает компаниям сократить расходы на обучение и повысить качество сотрудников [26, с.13].

Ниже будут описаны некоторые причины, по которым компаниям необходимы соответствующие способы адаптации специалистов и руководителей. Четкое понимание содержания работы и направления развития помогут специалистам и руководителям снизить стресс и давление. Благодаря этому специалисты и руководители могут работать более комфортно [10].

Увеличение конкурентоспособности предприятия, посредством проведения процесса адаптации, соответствующего способностям специалистов и руководителей.

Соответствующие новые методы адаптации специалистов и руководителей помогают эффективно управлять временем. Менеджерам по работе не придется тратить время на обучение сотрудников, если у компании есть учебные материалы [8].

Внедрение процесса адаптации специалистов также является способом определения трудового стажа сотрудников. Посредством этой деятельности компания также может произвести более глубокое впечатление на своих сотрудников, тем самым укрепляя доверие, которое они смогут поддерживать и вносить свой вклад в долгосрочной перспективе.

Адаптация специалистов и руководителей организации является важным шагом в компании. Правильная адаптация специалистов и руководителей организации поможет им чувствовать себя уверенно и быстрее интегрироваться в новую среду. Кроме того, эффективное интеграционное обучение – это также способ убедить специалистов и руководителей оставаться в компании на долгосрочную перспективу.

Формы адаптации специалистов и руководителей можно синхронизировать. Однако для каждой должности будут свои методы адаптации, которые лучше всего им подойдут [7].

Филиппова И.С., Галина А.Э. определили, что «адаптация специалистов и руководителей – это деятельность, которую нельзя игнорировать, если компания хочет устойчиво развиваться» [36, с.68].

Понимая важность адаптации специалистов, многие компании предлагают множество различных методов адаптации для своих сотрудников. Ниже приведены некоторые способы адаптации специалистов и руководителей, которые, как считается, приносят наилучшие результаты:

- ставить четкие цели. Менеджеры по персоналу должны знать желания сотрудников в целом и сотрудников, которых они будут обучать, в частности. В то же время определить, какой объем знаний они могут усвоить, а также навыки, необходимые сотрудникам;

- подготовить рабочую среду для адаптации специалистов и руководителей. Независимо от того, разрабатывает ли предприятие стратегию подбора персонала или разрабатывает стратегию адаптации сотрудников, компании всегда сосредотачиваются на факторах рабочей среды. В зависимости от условий бизнеса может быть предоставлено такое оборудование, как компьютеры, письменные столы и канцелярское оборудование [4, с.113].

Не следует игнорировать программу онлайн-обучения, чтобы осуществить процесс адаптации. Вводные программы для сотрудников также помогают легче интегрироваться в среду компании.

Обязательно необходимо ознакомить сотрудников с базовой информацией и уникальной культурой компании. В то же время о структуре отделов, чтобы они могли четко понимать информацию об отделе и иметь представление о компании [3, с.29].

Латыпова Д.Р. обращает внимание на то, что квалификация руководящего состава с точки зрения управленческих навыков является одним из наиболее важных факторов, и использование таких навыков может внести положительный вклад в эффективность деятельности при одновременном повышении производительности труда руководящего состава в соответствии с целями и задачами организации [19, с.185].

Определяют следующие методы определения потребностей в адаптации специалистов и руководителей организации, которые могут использовать организация:

- разговор с лицом, ответственным за непосредственное управление и надзор за работой;

- опрос специалистов и руководителей организации посредством интервью, анкетирования;
- наблюдение за прогрессом сотрудника в работе;
- анализ отчетов и фиксация результатов работы.

Определение цели адаптации. Следующим шагом является преобразование потребностей, которые существуют в четкие и измеримые цели. Эти цели будут служить ориентиром для усилий по адаптации и основой для оценки результатов после завершения программы адаптации. Чтобы определить цели адаптации, необходимо ответить на следующие вопросы: Какие знания и навыки приобретут сотрудники? Насколько улучшилась производительность сотрудников? Как будет повышаться качество человеческих ресурсов и эффективность бизнес-стратегии предприятия?

Составление плана адаптации. Можно сказать, что это важнейший этап, определяющий успех тренировочной программы. Разработка плана обучения включает в себя множество шагов от идеи до принятия решения о методах адаптации [2].

Филиппова И.С., Галина А.Э. резюмировали, что адаптация в данной форме часто включает в себя инструктирование работников о рабочих процессах, профессиональных навыках и стандартах безопасности [36, с.69]. Наряду с этим работники также будут практиковать навыки, чтобы освоить работу и развить необходимые квалификации (таблица 1).

Таблица 1 – Положительные и отрицательные стороны адаптации без отрыва от производства

Преимущество	Отрицательные черты
<p>Улучшить удержание талантов, особенно на этапе организационной интеграции</p> <p>Сэкономить затраты на обучение и организацию курсов</p> <p>Улучшить сотрудничество между сотрудниками</p> <p>Минимизировать внутренние потери знаний</p>	<p>Ограниченное развитие новых идей во время внутреннего обучения</p> <p>Отсутствие последовательности, поскольку отсутствуют систематические документы или графики обучения</p> <p>Трудно найти инструкторов, поскольку некоторые сотрудники боятся потерять конкурентные баллы и не желают становиться тренерами</p>

Важный элемент адаптации специалистов и руководителей – разработка программ обучения и общей ориентации в деловой деятельности. Подготовка документов с полной информацией о компании для предоставления сотрудникам, чтобы они могли четко понимать компанию, например: историю создания и обзор конкурентов компании, организационную структуру, правила, политику.

Обучение без отрыва от производства или обучение на рабочем месте специалистов и руководителей – это форма непосредственного обучения сотрудников, основанная на реальной работе на рабочем месте. При данном виде адаптации сотрудники будут направляться и контролироваться людьми, имеющими опыт работы в соответствующей области или должности [1, с.15].

Аудиторное обучение – это форма адаптации специалистов и руководителей путем организации традиционных занятий. В рамках этой формы адаптации сотрудники будут участвовать в учебных занятиях или тренингах под руководством опытных инструкторов или менеджеров. Аудиторное обучение часто включает лекции, практические упражнения и групповые обсуждения, направленные на развитие организационной культуры и необходимых профессиональных навыков сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Положительные и отрицательные стороны адаптации путем аудиторского обучения

Преимущество	Отрицательные черты
Группа персонала может одновременно усваивать большой объем знаний Прямое взаимодействие и обмен между тренерами и сотрудниками	Относительно дорого, поскольку предприятиям приходится платить за аренду помещения и ряд связанных с этим расходов Сотрудники быстро устают и теряют гибкость мышления

Электронное обучение или онлайн-обучение позволяет сотрудникам использовать электронные устройства и Интернет для доступа к корпоративным образовательным ресурсам, курсам и программам обучения (таблица 3).

Таблица 3 – Положительные и отрицательные стороны адаптации путем электронного обучения

Преимущество	Отрицательные черты
Гибкие и удобные программы онлайн-обучения Разнообразный формат - виртуальные классы, онлайн-библиотеки, модули двустороннего взаимодействия между сотрудниками и инструкторами.	Потенциальный риск потери учебных материалов Отсутствие контроля со стороны преподавателя.

Есикова Р.С., Выжимова Н.Г. обратили внимание на то, что наставничество – это обучающие отношения между знающим и опытным наставником и человеком с меньшим опытом и знаниями [12, с.46].

Парахина Л.В., Мусаева Б.М. определили, что в настоящее время наставничество, обладая множеством важных преимуществ, стало незаменимой частью стратегии адаптации персонала во многих крупных корпорациях и организациях мира (таблица 4) [27, с.59].

Таблица 4 – Положительные и отрицательные стороны адаптации путем аудиторского обучения

Преимущество	Отрицательные черты
<p>Расширит возможности получения опыта для сотрудников Наставники сталкиваются с новой ролью Подопечные усваивают много практического опыта, тем самым, совершенствуя их понимание положения, которое они займут в организации</p>	<p>Создает разрыв в восприимчивости среди подопечных, особенно при применении модели группового наставничества. Нелегко убедить опытных сотрудников поделиться опытом и обеспечить максимальную поддержку подопечным.</p>

В этой форме адаптации наставник поделится своими знаниями и опытом, чтобы помочь сотруднику развивать свою карьеру. Наставник не обязательно должен быть старшим сотрудником, но должен быть человеком, обладающим необходимыми способностями и навыками для обучения.

Прежде чем принять решение о форме адаптации специалистов и руководителей, организациям необходимо рассмотреть и оценить следующие критерии:

- участники и цели программы адаптации;
- содержание программы адаптации является базовым или интенсивным, используется один или несколько раз;
- способность сотрудника участвовать в адаптации, включая графики обучения, оборудование и сопутствующие факторы.

Помимо вышеуказанных основных критериев, предприятиям также необходимо учитывать долгосрочное видение обучающей работы. В частности, «оцифровка» программ обучения поможет предприятиям легко хранить и управлять документами, а также гибко их развертывать, экономя затраты и время.

Рассмотрим практический пример, программа обучения Mentorship Program – First Horizon Bank (США).

Банк First Horizon со штаб-квартирой в Теннесси, США, выбрал формат обучения «Программа наставничества» для подготовки потенциальных сотрудников с необходимыми знаниями для того, чтобы стать менеджерами.

В частности, компания First Horizon организовала личные встречи с участием наставников и группы подопечных. Благодаря рекомендациям наставника по управлению ресурсами, постановке целей и преодолению трудностей, подопечные накопили большой практический опыт, тем самым улучшив свое понимание положения, которое они займут в будущем.

Следующий пример, назначение внутренних тренеров – Google (США).

В прошлом компании в США потратили огромные суммы денег, до более, чем 156 миллиардов долларов США, на программы адаптации персонала.

Когда Google понадобились эксперты для обучения новых сотрудников навыкам продаж, они немедленно назначили специалистов по продажам старшего или управленческого уровня внутри компании. Этот метод не только помогает Google оптимизировать затраты на обучение, но и помогает укрепить дух солидарности для достижения общей цели.

Итак, шаг 1: определить потребности в адаптации персонала. Это первый и самый важный этап в процессе адаптации персонала. Прежде чем планировать адаптацию, предприятиям необходимо ответить на следующие основные вопросы:

- «кто является обучаемыми?»;
- «какая подготовка необходима и какова конечная цель?».

Затем ответственное лицо проведет детальное обсуждение с руководством, чтобы принять наиболее подходящее решение по обучению.

Шаг 2. Создать программу адаптации персонала.

На этом этапе необходимо разработать программу обучения и развития человеческих ресурсов. В плане адаптации персонала предприятиям необходимо ответить на следующие вопросы:

- «каких целей или результатов адаптации необходимо достичь?»;
- «кто является обучаемыми?»;
- «какие отделы и сотрудники отвечают за это?»;
- «каково содержание и форма адаптации?».

Чем методичнее и конкретнее построена программа адаптации, тем выше вероятность ее успешной реализации. В то же время организациям также необходимо учитывать, каким отделам необходимо уделять приоритетное внимание обучению в первую очередь, чтобы не влиять на коллективную производительность и ход работы.

Шаг 3. Оценка результатов адаптации. После планирования адаптации персонала предприятиям необходимо распространить подробную информацию о программе обучения в соответствующие подразделения. Это помогает сотрудникам лучше понять истинный смысл коучинга и обучения.

Следующая работа – организация обучающих мероприятий согласно предложенному плану. В конце каждой программы адаптации предприятиям необходимо проанализировать отзывы, оценить достигнутые результаты, а также невыполненные цели, чтобы извлечь уроки (Приложение Д, таблица Д.1).

Таким образом, фактически, ни одна форма адаптации специалистов и руководителей не считается на 100% идеальной. Эффективность адаптации во многом зависит от реальных условий и ожиданий бизнеса при реализации программ обучения.

2 Анализ системы адаптации специалистов организации

2.1 Краткая характеристика Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22

В процессе работы было рассмотрено Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22. Адрес учреждения: Свердловская область г. Серов, ул. Калинина, 28 [28] (Приложение А, таблица А.1). Продукция организации – образовательные услуги. Поставщиком в системе образования является образовательное учреждение, предоставляющее образовательные услуги. Вид деятельности по ОКВЭД – предоставление образования. Документ, который дает право на оказание и предоставление услуг образовательной организации является лицензия (Приложение Б, рисунок Б.1, Б.2).

Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22 – это современное многопрофильное образовательное учреждение, предлагающее широкие возможности обучающимся для освоения различных образовательных программ.

Внедрение новых стандартов является необходимым критерием фундаментального и профессионально-ориентированного подхода к образованию, формированию единого образовательного пространства в России. Стандарт определяет профессиональные требования как к выпускнику образовательного учреждения, так и к содержанию образовательной деятельности.

Существенно меняется региональное образовательное пространство. Продолжается процесс оптимизации структуры образовательных организаций, повышаются требования к качеству их образовательной деятельности, создаются условия для интеграции образовательных программ.

Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22 имеет тесные отношения и использует синергию с точки зрения возможностей, команды научно-технического персонала, ведущих преподавателей, научно-исследовательских институтов, лабораторий, ключевого опыта, предприятий по всей стране. Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22 имеет совместные учебные и исследовательские отношения с ведущими высшими учебными заведениями мира, систематические образовательные программы со школами; участвует в системе аккредитации и признания квалификаций, эквивалентных школам мирового уровня.

Сотрудники исследуемой организации осуществляют свою деятельность на основании положений Конституции РФ [16], Гражданского кодекса РФ [9] и Трудового кодекса РФ [34].

Программы учебного заведения направлены на подготовку по инфраструктуре с профессиональными способностями, политическими качествами, этикой, чтобы удовлетворить спрос страны на высококвалифицированную рабочую силу. Структура кадров Муниципального автономного учреждения общей образовательной школы № 22 представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура кадров Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22 по возрастному составу

Наименование	На конец 2021г.		На конец 2022г.		На конец 2023г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
До 20 лет	0	0	0	0	2	1,5
От 20 до 30 лет	10	7,8	15	11,4	32	24,1
От 30 до 40 лет	70	53,9	66	50,3	62	46,6
От 40 до 55 лет	30	23	30	23	28	21
Старше 55 лет	20	15,3	20	15,3	9	6,8

В таблице 6 рассмотрим динамику контингента учащихся Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22.

Таблица 6 – Динамика контингента учащихся Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22

Показатель	2019-2020 уч. г.	2020-2021 уч. г.	2021-2022	2022-2023
Количество учащихся	702	711	732	756
Количество классов	27	28	29	28

Анализ численности учащихся показал рост учащихся в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа в сравнении с 2021-2022 учебным годом (прирост на 24 обучающегося).

Школа является муниципальным некоммерческим средним общеобразовательным учреждением. Финансирование ведется на основе государственных и местных норм бюджетирования, определяемых в расчете на одного обучающегося, по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения.

Анализ результатов финансовой деятельности МАУ школа № 22 показал, что бюджет организации формируется в основном за счет субсидирования. Темп прироста денежных средств от оказания платных не очень велик, но есть (Приложение В, таблица В.1).

Для того удержаться на образовательном рынке Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22 должно заботиться о повышении качества образовательных услуг.

На рисунке 2 рассмотрим организационную структуру Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22.



Рисунок 2 – Организационная структура Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22

«Управление школой № 22 осуществляется на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, в соответствии с законом Российской Федерации «Об образовании», типовым положением об общеобразовательном учреждении в Российской Федерации, Уставом образовательного учреждения, нормативно-правовыми документами Министерства образования и науки, педагогического Совета и органов общественного самоуправления школы», - так прописано на сайте образовательного учреждения» [28].

В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 следующая система компетенций для специалистов и руководителей:

- компетентность (высокий уровень профессиональной подготовки, ежеквартальное повышение квалификации);
- ориентированность на интересы ученика (максимальное удовлетворение всех потребностей учеников);

- ответственность (разумное отношение к работе и способность отвечать за свои поступки);
- ориентированность на качество и скорость (выполнение всех заданий качественно в полной мере и в максимально сжатые сроки);
- креативность (высокий уровень инновационных подходов, способность мотивировать на достижение поставленной цели).

Управление человеческими ресурсами является очень важным видом деятельности Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22. К основным функциям управления человеческими ресурсами Муниципального автономного учреждения средняя общеобразовательная школа № 22 относятся:

Функция подбора персонала. Рекрутинг – это процесс выявления пробелов в талантах и поиска подходящих людей для заполнения этих вакансий. Процесс найма состоит из четырех этапов:

Анализ работы. С помощью описаний должностей отделу кадров поручено определить необходимые требования для конкретной должности, на которую набирают сотрудников.

Поиск кандидатов – сюда входят различные способы, которые используют для привлечения потенциальных кандидатов на определенную должность.

Скрининг и отбор – это процесс оценки, основанный на навыках, квалификации, компетентности и опыте работы, чтобы выбрать наиболее потенциальных кандидатов.

Выбор подходящего кандидата. После выбора наиболее подходящего кандидата следующим шагом является подписание договора и информирование кандидата.

Функция обучения персонала.

Обучение также является важным мероприятием в процессе мотивации. Программы обучения сотрудников могут включать: обучение навыкам работы, коммуникативный тренинг, командообразующие мероприятия.

Функция сохранения человеческих ресурсов.

Менеджеры по персоналу должны иметь соответствующую политику для удержания и мотивации сотрудников. Вознаграждение всегда оказывало важное влияние на производительность и приверженность сотрудников в сфере образования.

Образование в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 представляет собой систематизированную непрерывную деятельность, в рамках которой на протяжении всей жизни человек, как элемент общества, развивается посредством получения знаний, навыков и опыта. Системный характер образования позволяет говорить о получении совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых знаний и навыков.

Таким образом, образовательный процесс в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 реализуется в соответствии с выбранными им уровнями образования. Перечень таких уровней регламентирован законом. По смыслу правовой нормы уровень образования представляет собой завершённый цикл образования.

2.2 Анализ системы адаптации специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22

В процессе изучения системы адаптации работников в муниципальном учреждении, была проведена оценка удовлетворенности сотрудников, и выполнен сбор информации, посредством анкетирования, с последующей

фиксацией полученных ответов.

Было опрошено 30 человек – специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22. Первый вопрос касался того, как часто сотрудники сталкиваются с ситуацией, когда в процессе исполнения непосредственных обязанностей им не хватает определенных знаний, умений или практического опыта. Исходя из ответов, 15 респондентов сталкиваются каждый месяц, 8 человек еженедельно, 4 человека раз в несколько дней и 2 сотрудника несколько раз в год. Результат опроса показан на рисунке 3.

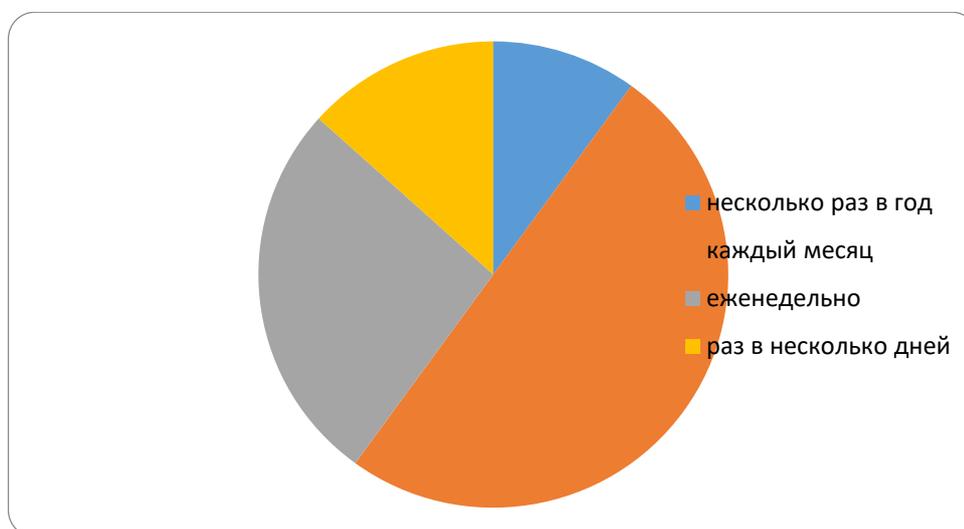


Рисунок 3 – Как часто сотрудники сталкиваются с ситуацией, когда в процессе исполнения непосредственных обязанностей им не хватает определенных знаний, количество респондентов

Следующий обработанный нами вопрос – Необходимо ли проходить процедуру успешной адаптации и развивать свои навыки. Ответы на данный вопрос представлены на рисунке 4.

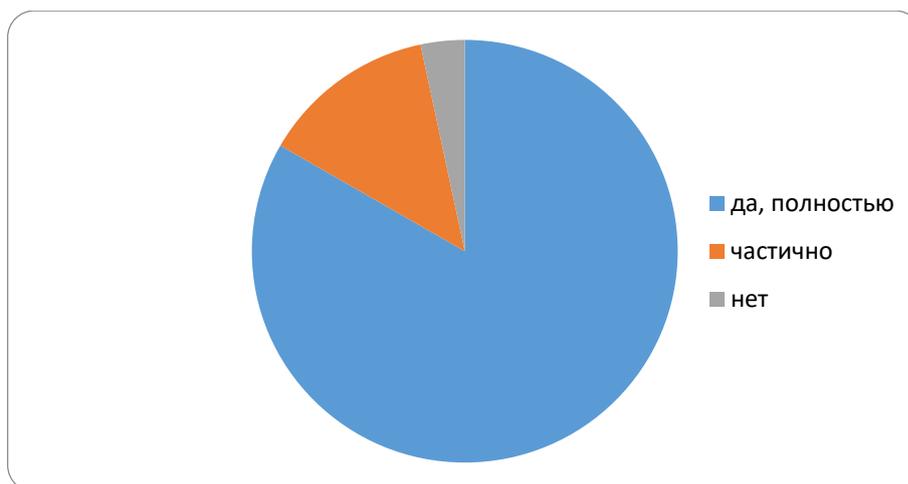


Рисунок 4 – Хотели бы Вы проходить обучения и развивать свои навыки, количество респондентов

Согласно ответам, более 80% сотрудников с удовольствием проходили бы процесс адаптации.

Следующий вопрос – согласились бы вы проходить обучение во внерабочее время. Ответы на данный вопрос представлены на рисунке 5.

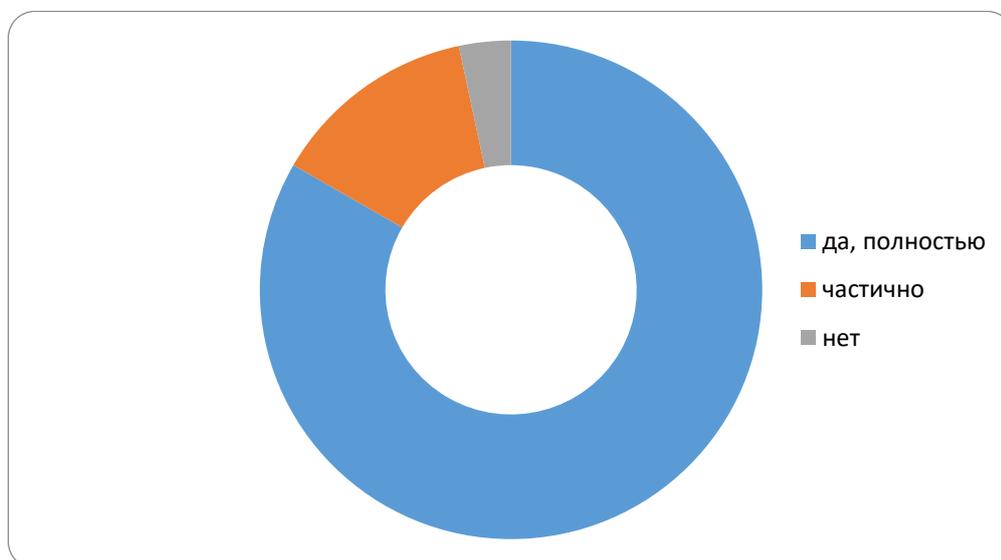


Рисунок 5 – Согласились бы сотрудники проходить обучение во внерабочее время, количество респондентов

Как видно из представленных данных, 85% опрошенных согласились бы проходить обучение во внерабочее время, 12 % частично смогли бы, а 7% отрицательно ответили на вопрос.

Цели адаптации специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22:

- помочь сотрудникам лучше выполнять свою работу;
- обновление информации, навыков;
- управление изменениями и обновлениями; решить организационные проблемы;
- подготовить следующую команду;
- удовлетворять потребности сотрудников в развитии.

Адаптация сотрудников должно помочь им глубже понять требования работы с точки зрения целей, корпоративной культуры, современной науки и техники.

Таким образом, конечная цель адаптации специалистов и руководителей в средней общеобразовательной школе состоит в том, чтобы максимально использовать существующие человеческие ресурсы и повысить эффективность организации, помогая им лучше понять работу, знание своей профессии и выполнять свои функции более осознанно и с ответственностью.

Рассмотрим роль адаптации специалисты в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Целями адаптации сотрудников в школе являются:

- возможность более быстрого достижения каких-либо показателей в работе, желаемых для организации, а непосредственно и для руководителя;
- уменьшение первоначальных издержек.

Человек, пришедший в организацию, обычно не знает о том, как построена работа в организации. И пока новый сотрудник выполняет обязанности малоэффективно, чем более опытный персонал, его труд требует

от организации значимые затраты. Эффективная адаптация снизит затраты и даст возможность новому сотруднику качественно выполнять работу;

- вхождение работника в новый для него рабочий коллектив, неформальную его структуру и ощущение человека членом команды данной организации;
- снижение у нового сотрудника тревожности, которую он испытывает при вхождении в новую компанию. Здесь под тревожностью понимается боязнь испытать неудачи и промахи в работе;
- возможность экономии времени, как работодателя, так и рядовых работников. Сотрудник, который мало адаптирован к работе в компании, занимает большое количество времени на помощь, которая требуется ему в процессе выполнения возложенной на него работы и обязанностей;
- снижение издержек по поиску нового персонал.

С организационной точки зрения, хорошо налаженный процесс адаптации позволяет ускорить вовлечение нового сотрудника в производственный процесс, а также удержать квалифицированных сотрудников, представляющих определенную ценность для организации.

Таким образом, организация решает ряд важных задач в процессе адаптации сотрудников, в том числе:

- ускорение процесса достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;
- поддержание благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- снижение текучести кадров в период испытательного срока;
- вовлечение новых сотрудников в реализацию проектов предприятия.

Таким образом, подготовка работника к выполнению профессиональных обязанностей должна быть целенаправленно спланирована и реализована на основе применения различных методов и подходов.

В исследуемой образовательной организации адаптация в основном проводится посредством обучения специалистов и руководителей.

Хотя преимущества обучения в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 огромны, существуют определенные сложности в процессе организации обучения.

Сотрудники не понимают важность обучения.

Многие сотрудники в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 до сих пор не осознают важность и практическую пользу, которую приносит эта деятельность. Сотрудники кадрового отдела вместо того, чтобы внедрять внутренние программы обучения, переключаются на набор персонала с опытом и хорошими навыками. Однако этот набор соответствует только насущным требованиям в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22, а также способности адаптироваться к изменениям рынка.

Потребности в обучении четко не определены. Одна из трудностей при обучении сотрудников в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 заключается в том, что организация не определила четко потребности в обучении.

Составление программы обучения чрезвычайно важно, это решающий фактор успеха или неудачи в вопросе повышения потенциала группы кадров. Однако не каждый понимает, каковы реальные потребности школы, какими навыками должен обладать каждый сотрудник. Как только эти вопросы будут поняты, в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 смогут разработать учебные курсы, адаптированные к потребностям каждого сотрудника.

Тренировочный процесс в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 по-прежнему отсутствует и не методичен.

Организация обучения всех сотрудников организации – новая задача для руководителей кадрового отдела. Из-за неравномерного потенциала сотрудников организация обучения по-прежнему имеет много недостатков. Если разделить курсы по способностям, это потребует много времени, наоборот, если организовать общеобразовательные занятия для всех сотрудников в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22, то это приведет к ситуации, когда знания будут слишком легкими для этого человека. Таким образом, в результате сложившейся ситуации сотрудники не проявляют энтузиазма к участию во внутренних учебных курсах.

Стоимость обучения. Стоимость обучения является одной из трудностей, которые необходимо учитывать в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Бюджет на обучение также является одним из основных препятствий в процессе синхронизации качества человеческих ресурсов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22. В частности, затянувшаяся пандемия Covid-19 привела к сокращению бюджета на обучение в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22. Кроме того, многие обучающие программы не приносят немедленного эффекта, что также является причиной того, что руководство сокращает расходы на обучение. Для предприятий, использующих централизованные методы обучения, стоимость проведения обучения включает в себя распечатку документов, аренду помещения, проезд.

Метод обучения не подходит.

Сегодня многие предприятия по-прежнему применяют метод обучения с отрывом от производства. При этом учебные курсы проводятся с затратой

большого количества времени, перегрузки информацией обучающихся, что приводит к снижению эффективности обучения.

- различия в учебных привычках и способностях.

Каждый сотрудник в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 имеет разные привычки и способности к обучению. Кроме того, каждый человек имеет различный уровень профессиональной компетентности, соответствующий его или ее работе. Поэтому всем сотрудникам одной и той же организации сложно усваивать одинаковый объем информации и знаний.

Таким образом, среди основных проблем системы обучения в период адаптации в Муниципальном автономном учреждении можно выделить следующее:

- отсутствие сотрудников, которые отвечают за обучение;
- сотрудники не понимают важность обучения;
- потребности в обучении четко не определены;
- высокая стоимость обучения и методы обучения не релевантны запросам работников.

Тем не менее, понимание проблемы и поиск способов ее решения помогут в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 лучше развивать персонал и создавать высокоуровневую систему стратегии знаний.

3 Рекомендации по управлению адаптацией специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22

3.1 Рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации специалистов

В первую очередь предложим решения существующих проблем обучения специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22, которые они смогут постепенно внедрять в свою деятельность.

Решения проблемы различия в учебных привычках и способностях: опрос и исследование учебных привычек и поведения участников тренинга с анализом потребностей учащихся, выбирать подходящий метод и место для каждой целевой группы, использовать все необходимые средства, чтобы помочь ответить на вопросы учащихся, комбинировать различные формы контента, такие как слайды, видео, документы, изображения.

Решение проблемы – учебным программам не хватает гибкости: организовать разумное время обучения. Ограничить тренировки в нерабочее время или по выходным; избегать слишком много поездок во время обучения, которые мешают сотрудникам сосредоточиться; включение цифровых технологий в учебные курсы, такие как создание изображений, коротких видеороликов, с целью лучшей передачи содержания.

Решение проблемы – сотрудники не принимают активного участия в программе обучения: каждая учебная программа должна включать практические занятия; использовать сайты социальных сетей, форумы для увеличения взаимодействия между сотрудниками и лицом, отвечающим за обучение; позитивная культура обучения, чтобы сотрудники могли видеть себя частью системы, лекции должны быть реалистичными, с изображениями,

иллюстративными видео и соответствующим содержанием, благоприятные условия для обучения персонала с помощью современных методов обучения с использованием интеллектуальных устройств, чтобы учащиеся могли участвовать и учиться в любое время и в любом месте.

Решение проблемы – рассеянность кадров:

- использование методов онлайн-обучения с доступными приложениями и программным обеспечением. Интернет поможет сосредоточиться на обучении всех сотрудников одновременно;
- определить и согласовать конкретные цели обучения;
- обмен результатами, оценка после обучения для повышения вовлеченности сотрудников;
- у сотрудников будет больше мотивации пройти курс, если они поймут цель обучения.

Решение проблемы – расходы на обучение: преобразование формы обучения из офлайн в онлайн. Компания устранит транспортные расходы, плату за аренду помещений, а также другие возникающие расходы.

Решение проблемы – содержание обучения слишком сосредоточено на теории: рассмотреть возможность использования правила «70-20-10», которое часто применяется при организации программ развития сотрудников. Соответственно, 70 % программы обучения будет проводиться при выполнении сотрудниками работы, 20 % – в процессе сбора обратной связи от заинтересованных сторон, остальные 10 % – только на теории.

Решение проблемы – неверное определение потребностей в обучении: опрос потребностей сотрудников.

Степени и сертификаты можно рассматривать как простой метод, который помогает частично оценить знания и способности специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Также в качестве одной из рекомендаций – модернизировать существующую программу наставничества специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22. Сопровождение сотрудников в постановке целей, разработке планов повышения адаптивности или оттачивании определенных навыков является неотъемлемой частью программы наставничества. В период интенсивно меняющихся технологий мероприятия по развитию сотрудников постепенно осуществляются в режиме онлайн через технологические платформы. Программы наставничества помогают сотрудникам переквалифицироваться для определенных рабочих ролей в процессе обучения профессиональному опыту и навыкам у наставников.

Наставничество – это неформальный процесс обучения, связанный с работой, карьерой или профессиональным развитием. Чаще всего возникает между руководителями и подчиненными с целью личного и карьерного развития подопечного. Важно, чтобы у наставника был опыт, на котором другие могут учиться.

Наставники часто служат примером для подражания для подопечных и направляют их к достижению своих целей. Отношения между наставником и подопечным не ограничиваются обменом ценным опытом, но также имеют взаимное доверие и могут сопровождать друг друга очень долгое время.

Поэтому один из лучших способов улучшить процесс адаптации специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 – это систематическая программа наставничества.

Потому что человек, выступающий в роли наставника, будет контролировать, направлять, советовать, поддерживать и давать советы для создания шагов развития для подопечного.

Наставники всегда идут первыми, имеют большой опыт и могут поделиться чрезвычайно полезными и нужными советами.

Наставничество определяется как процесс взаимодействия и руководства между двумя людьми, в котором опытный человек (наставник) делится своими знаниями, навыками и пониманием с новым человеком (наставником) с целью помочь новичкам развиваться и достигать своих личных качеств.

В процессе наставничества наставник часто дает предложения и отзывы человеку, нуждающемуся в руководстве, помогая ему лучше понять свои цели и развить навыки, необходимые для достижения успеха. Посредством построения отношений и обмена информацией наставник помогает новому человеку расти не только с точки зрения знаний и навыков, но и с точки зрения уверенности, независимости и личностного роста.

Процесс наставничества разделен на 4 этапа, каждый этап имеет свои цели и мероприятия, направленные на всестороннее развитие человека, нуждающегося в руководстве.

Фаза 1 начинается с построения доверительных отношений между наставником и человеком, нуждающимся в руководстве.

Фаза 2 фокусируется на ориентации и определении приоритетности проблем, которые необходимо решить.

Третий этап продолжается осуществлением регулярной работы и мероприятий по достижению поставленных целей.

Наконец, этап 4 - это этап, когда подопечный постепенно становится самостоятельным и наставнику требуется поддержка только тогда, когда это необходимо.

На этих этапах отношения наставничества развиваются систематически и достигают всеобъемлющего прогресса для обеих сторон.

Этап 1: Построение отношений.

Первым этапом процесса наставничества является построение отношений между наставником и человеком, нуждающимся в руководстве. Наставникам необходимо прислушиваться, чтобы понять потребности и

ожидания человека, нуждающегося в руководстве, и тем самым сориентировать процесс наставничества. Этот процесс должен быть построен на связи и обмене информацией между двумя сторонами.

Во-первых, наставнику и человеку, нуждающемуся в помощи, необходимо в процессе знакомства поделиться друг с другом своими сильными сторонами. Это помогает придать импульс отношениям и определить области, которые необходимо развивать. Далее, оба должны заранее изучить стиль общения друг друга, чтобы они могли понимать и быть совместимыми друг с другом в процессе наставничества.

Подопечные должны сами выяснить и прийти к выводу, заслуживает ли наставник доверия или нет. Точно так же наставнику также необходимо выяснить и оценить, подходит ли ему или ей человек, нуждающийся в руководстве, и готов ли этот человек делиться информацией открыто и честно. Это гарантирует, что отношения наставничества строятся на основе доверия и искренности.

После первой встречи обе стороны назначат следующую консультацию или рабочую сессию. На первой встрече будут обсуждаться важные вопросы, которые помогут направить процесс наставничества. Эти проблемы могут включать личные цели, потребности в обучении или развитии, а также трудности или проблемы, которые необходимо преодолеть. Будут обсуждены и определены способы совместной работы, чтобы обеспечить эффективность и прогресс в процессе наставничества. Это может включать время и место встречи, метод обмена информацией и конкретные задачи, которые необходимо выполнить. Частота встреч будет обсуждаться и согласовываться с учетом гибкости и возможностей обеих сторон. Частота встреч может быть скорректирована в соответствии с потребностями и ходом процесса наставничества, чтобы обеспечить достаточно времени для непрерывного и эффективного проведения мероприятий. В процессе консультирования обе стороны могут поддерживать связь различными способами, такими как

личные встречи, звонки, отправка сообщений или использование современных коммуникационных технологий, таких как электронная почта, видео звонки или чат-приложения. И наставник, и подопечный должны взять на себя обязательство сохранять конфиденциальность информации и контента, передаваемых в процессе наставничества, чтобы обеспечить доверие и уважение между обеими сторонами и создать безопасную среду для обмена. Приверженность трудовой этике на протяжении всего процесса наставничества является важным фактором. И наставник, и подопечный должны согласиться и обязаться относиться к ним профессионально, уважительно, открыто, честно, с позитивным настроем и желанием учиться. На заключительном этапе этого этапа наставник и подопечный определяют общие цели и границы работы.

Этап 2: Определить направление проблем, которые необходимо решить, каковы приоритеты?

На втором этапе важной задачей является развитие компетенций подопечного на основе уважения основных принципов.

Подопечный начнет практиковаться и узнает, что необходимо для достижения ранее согласованных целей. На этом этапе ожидания становятся более реалистичными, поскольку обе стороны осознают возможности и ограничения друг друга.

На этом этапе задается несколько важных вопросов, в том числе: продолжают ли отношения наставничества приносить пользу обеим сторонам? Это оценивает, продолжают ли отношения развиваться и приносить пользу обеим сторонам. Могут ли обе стороны принять ограничения, которые приносит каждый человек? Если ограничения настолько велики, что продолжение консультационных отношений невозможно, то обеим сторонам необходимо рассмотреть возможность продолжения или прекращения отношений. Обе стороны также могут корректировать первоначальные цели в зависимости от восприимчивости подопечного и понимания наставника. Это

гарантирует, что поставленные цели останутся актуальными и достижимыми в процессе наставничества. В течение этого периода обе стороны будут продолжать взаимодействовать и работать вместе для решения проблем, развития навыков и достижения поставленных целей.

Этап 3. Регулярное развертывание задач и действий.

На третьем этапе самое главное, чтобы подопечный уверенно и самостоятельно выполнял цели, согласованные на предыдущем этапе, и нуждался в поддержке консультанта только в случае крайней необходимости. На этом этапе любая из сторон может почувствовать, что первоначальная цель достигнута и ей следует перейти к новой. Это отмечает рост и прогресс подопечного в процессе наставничества.

Этап 4. На 4 этапе подопечный постепенно становится самостоятельным, уверенным в себе и менее зависимым от наставника. Наставник также передал подопечному достаточно необходимых знаний и навыков. Если цель достигнута, но в программе наставничества еще осталось время, это означает, что обе стороны поставили цель слишком широко и необходимо рассмотреть возможность постановки новых целей, соответствующих новым способностям подопечного. Решение о том, как ставить новые цели, основывается на развитии подопечного и новых способностях.

На этом этапе отношения наставничества могут прекратиться или перейти к другой форме наставничества, когда у подопечного возникают потребности и он просит поддержки.

Через 4 этапа наставничества наставник и подопечный выстраивают отношения, задают направления, выполняют работу, и в результате подопечный может раскрыть свой собственный потенциал.

Необходимо стимулировать применение знаний в каждодневной работе персонала в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа №22. Люди доводят до автоматизма новые

навыки, если практикуют их регулярно. Это объясняет, почему сотрудникам легче развивать свои профессиональные навыки, отрабатывая новые навыки на рабочем месте. Включение теоретического обучения в процесс ученичества позволяет сотрудникам улучшить свою адаптацию к работе. Краткосрочные онлайн-курсы и мобильное обучение – два отличных способа, с помощью которых специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 могут учиться на работе.

Одно из следующих рекомендаций успешной адаптации персонала – воспользоваться преимуществами онлайн -обучения. Участие в курсах через виртуальные утилиты вносит важный вклад в успех программ переподготовки навыков или многих других форм обучения, включая обучение цифровым навыкам и программному обеспечению, связанному с образовательными технологиями. У организации очень много примеров использования успешных онлайн – курсов. Примеры включают программные симуляторы для ознакомления сотрудников с новыми программными системами.

Предлагаем также рассмотреть кроссплатформенные методы обучения. Чтобы получить желаемый эффект, специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа №22 должны комбинировать множество форм обучения, чтобы оптимизировать преимущества как синхронных, так и асинхронных методов обучения.

Таким образом, сочетание этих двух методов обучения считается важным фактором успеха программы переподготовки кадров. Асинхронное обучение предполагает, что сотрудники усваивают новые профессиональные концепции через онлайн-курсы. Этот метод не требует прямого инструктора и позволяет учащимся развиваться самостоятельно по отдельному пути, подходящему для каждого человека. Кроме того, программа синхронного обучения будет поддерживать решение проблем каждого человека

посредством личного взаимодействия. Используя комбинацию цифровых и очных методов.

В программах обучения персонала задачи включают измерение и оценку эффективности обучения. Чтобы получить точные результаты, образовательная организация должна приложить много усилий. В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 необходимо ввести оценку обучения, сравнить результаты с ранее поставленными целями и разработать задачу оценки наиболее конкретным образом.

Предприятия часто используют систему тестов или викторин для оценки знаний, которые сотрудники получают в рамках программ обучения. Содержание тестов напрямую связано с уроком или курсом. Оттуда предприятия могут оценить отношение сотрудников к обучению и качество после обучения. Чтобы получить наиболее точные результаты, важно записать содержание теста и структуру требований. Содержание теста должно быть близко к содержанию курса, ключевые знания, которые необходимо запомнить.

В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 также нуждаются в системе требований и стандартов для конкретных тестов, чтобы получить наиболее точные результаты оценки.

Кроме того, специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 также могут оценивать эффективность методом сравнения групп сотрудников, участвующих в обучении.

Данным образом, персонал в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 должен выбрать конкретные критерии оценки и получить наиболее точную оценку.

В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 также необходимо разработать систему стандартов и уровней оценки результатов сотрудников после обучения. Должна быть четкая структура требований и последующие действия, которые следуют, когда сотрудники выполняют требования на этих уровнях. Например, при набранном количестве баллов сотрудник повторно добавляет знания? В какой степени сотрудники могут брать уроки на более углубленном уровне?

Оценка обучения на более высоком уровне, чем поведение, включая измерение влияния процесса адаптации на производительность труда путем опроса стажеров и наблюдения за их работой после обучения. Поведение труднее измерить, чем реакцию и обучение, и даже когда поведение меняется, желаемый результат может быть не достигнут.

Рассмотрим возможности при использовании системы онлайн-обучения специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Система электронного обучения обладает следующими преимуществами: доступность, функциональная совместимость, адаптируемость, возможность повторного использования, устойчивость и снижение затрат:

- учебное пространство: специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 могут легко получить доступ к системе обучения и учиться в любое время и в любом месте, и в то же время руководители повысят инициативу учащихся;
- с точки зрения времени: специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа №22 могут заниматься в свое личное

свободное время, начинать в подходящее время и могут закончить, когда почувствуют, что не осталось сил для усвоения новых знаний;

– в плане расположения: специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 могут заниматься на работе, дома, в командировках, не переходя в аудиторию;

– по стоимости: онлайн-обучение на предприятии помогает сократить расходы на проезд и организацию места проведения примерно на 60%, кроме того, также сокращает время обучения и управления обучением на 20-40% по сравнению с традиционным методом.

Таким образом, одним из решений, помогающих в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 выстроить тщательный процесс адаптации, является выбор правильной формы обучения. Когда традиционные методы обучения обнаруживают недостатки с точки зрения финансирования, ресурсов, способности удовлетворить потребности в обучении каждого сотрудника, а также трудности с оценкой эффективности – наиболее грамотное решение – это система электронного обучения.

Первым преимуществом системы онлайн-обучения является хранение всего контента онлайн-обучения. В результате в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 могут снизить расходы на печати документов, упростить редактирование и обновление контента.

В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 смогут сохранить сотни специализированных лекций для каждого отдела и предоставить сотрудникам курсы, соответствующие их текущим возможностям.

Второе преимущество заключается в том, что система управления онлайн-обучением позволяет не только хранить учебные материалы в цифровом виде, но и создавать Репозиторий периодических тестов, по оценке

компетенций. Сотрудникам необходимо будет проходить тесты в рамках каждого курса или периодически для оценки собственного уровня знаний на основе единых знаний. В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа №22 смогут создавать стандарты для оценки компетентности сотрудников от новичков, младших и старших сотрудников и упорядочивать соответствующие знания, которые должны быть достигнуты сотрудниками для каждого уровня.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Предлагаем 7 методов анализа потребностей в адаптации специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22:

- реалистичное наблюдение;
- опрос;
- интервью;
- групповое интервью;
- документ;
- технологии;
- прошлые данные.

Для специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 онлайн – обучение с программой контента должно быть разработано так, чтобы быть кратким, ярким и простым для понимания с помощью множества форм, таких как видео, визуальные изображения, которые помогают легко усваивать знания. Кроме того, для сотрудников с большим объемом работы онлайн-обучение экономит время и силы, необходимые для поездки к месту обучения.

Данный метод адаптации позволяет в школе № 22 одновременно обучать несколько сотрудников, тем самым минимизируя затраты и повышая

показатель стандартов качества персонала. В Муниципальном автономном учреждении могут разработать собственный процесс обучения и развития персонала.

В настоящее время, когда миру в целом и России, в частности, необходимо подстраиваться под стремительно меняющиеся условия в мировой политике и экономике, онлайн – обучение является своего рода «лекарством» для адаптации персонала в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

В таблице 7 представлен проект введения системы обучения в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 (Приложение Г, таблица Г.1).

Таблица 7 – Проект введения системы обучения в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Название	Описание
Анализ	прорабатываются детально все процессы внедрения системы обучения: «как есть» на данный момент и «как будет»; техническое задание (ТЗ), полностью описывающее процессы внедрения системы обучения.
Конфигурирование	включает настройку и тестирование системы и интеграции; завершается этап демонстрацией настроенной системы.
Обучение	включает обучение пользователей и администратора системы.
Запуск	запуск в течение определенного времени.

Цена на услуги онлайн-обучения колеблется в диапазоне от 750 до 950 рублей за разовое посещение сайта. Такая разница в цене обоснована рейтингом учреждения, предоставляемыми сопутствующими услугами, уровнем материально-технической базы и квалификацией коучей.

Установив стоимость услуги в 750 руб. за одно посещение в группе, сумма затрат составит:

750 руб. x 32 чел. (4 групп по 6 чел., 2 групп по 4 чел.) x 12 (количество посещений) = 288000 руб. за первый месяц и последующие.

В год: 750 руб. x 32 чел. x 12 x 12 мес. = 3456000 руб.

Можно сделать вывод, что для школы выгоднее формировать собственную систему обучения на предприятии и проводить занятия 3 раза в неделю.

Рассмотрим в таблице 8 показатели до внедрения системы обучения и после его внедрения.

Таблица 8 – Показатели до внедрения системы адаптации и после его внедрения

Специалисты и руководители	Количество баллов, набранных в процессе аттестации		
	сентябрь 2022/декабрь 2022	октябрь 2022/январь 2023	ноябрь 2022/февраль 2023
Антропов Павел – завуч	123/128	112/115	119/124
Шашакина Ксения – завуч по воспитательной работе	123/127	110/116	120/126
Зайда Андрей – завуч по образовательной работе	124/127	110/115	121/125

Для анализа социальной эффективности, показателей степени достижения поставленных целей определяются зоны эффективности, с рекомендуемыми интервалами:

- зона низких значений (0-3 балла);
- зона средних значений (4-7 баллов);
- зона высоких значений (8-10 баллов).

Авторская методика адаптации помогает сотрудникам повысить скорость работы и быстрее решать возникающие проблемы.

Когда специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 участвуют в курсах по обучению, они видят, что у них больше возможностей для развития и продвижения по службе.

Обучение приносит пользу и увеличивает конкурентные преимущества для образовательной организации. Предоставление сотрудникам курсов обучения будет стимулировать их выдвигать много новых предложений на работе. Эти свежие предложения могут привести к большому успеху, образовательная организация будет расти благодаря их вкладу.

Проанализировав данный случай онлайн-обучения в процессе адаптации персонала в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22, можно сделать вывод, что он является эффективным. Также были подсчитаны количественные и качественные показатели эффективности.

Заключение

В процессе выполнения бакалаврского исследования была проведена работа, позволяющая сформулировать следующие выводы:

Адаптация – это деятельность, которая обеспечивает сотрудников специальными знаниями и навыками, необходимыми для более эффективного выполнения их работы.

Адаптация – это деятельность, которая подготавливает сотрудников к доступу к новым профессиям, открывая им потенциал для адаптации к организационным изменениям и развитию.

Итак, процесс адаптации и развития человеческих ресурсов – это процесс планирования и организации осуществления обучения, переподготовки и оснащения кадров необходимыми профессиональными навыками для выполнения требований работы и достижения лучших результатов.

В современной теоретической системе управления адаптацией ученые часто ссылаются на классификацию стандартов в соответствии с которой двумя основными организациями являются: стратегия кодификации и стратегия персонализации.

Стратегия кодификации – это стратегия, которая опирается на технологии, системы, процессы и процедуры для записи, описания и кодирования организационных знаний и опыта, формируется на основе подхода «люди к документам». Цель данной стратегии – создать базу быстрого доступа к информативным документам, необходимых сотрудникам для работы. Эта стратегия является системно-ориентированной стратегией.

Стратегия персонализации – это стратегия прямого взаимодействия и обмена знаниями между сотрудниками. Эта стратегия основана на создании социальных сетей в группах или в процессе обучения и наставничества. Стратегия персонализации направлена на приобретение внутренних знаний,

оппортунистических знаний и обмена знаниями по неформальным каналам. Эта стратегия является стратегией, ориентированной на человека.

– квалификация руководящего состава с точки зрения управленческих навыков является одним из наиболее важных факторов, и использование таких навыков может внести положительный вклад в эффективность деятельности при одновременном повышении производительности труда руководящего состава в соответствии с целями и задачами предприятия.

Фактически, ни одна форма адаптации специалистов и руководителей не считается на 100% идеальной. Эффективность адаптации во многом зависит от реальных условий и ожиданий бизнеса при реализации программ обучения.

– в процессе бакалаврской работы было рассмотрено Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22. Адрес учреждения: Свердловская область г. Серов, ул. Калинина, 28.

Муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа № 22 – это современное многопрофильное образовательное учреждение, предлагающее широкие возможности обучающимся для освоения различных образовательных программ.

Анализ численности учащихся показал рост учащихся в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 (численный состав увеличился на 24 обучающегося).

В Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 следующая система компетенций для персонала: компетентность (высокий уровень профессиональной подготовки, ежеквартальное повышение квалификации); ориентированность на интересы ученика (максимальное удовлетворение всех потребностей учеников); ответственность (разумное отношение к работе и способность отвечать за свои поступки); ориентированность на качество и скорость (выполнение всех заданий качественно в полной мере и в максимально сжатые сроки);

креативность (высокий уровень инновационных подходов, способность мотивировать на достижение поставленной цели).

– для изучения системы адаптации специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 и оценки удовлетворенности сотрудников, был проведен сбор информации, путем анкетирования в форме устного опроса, с последующей письменной фиксацией.

Цели адаптации персонала в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22: помочь сотрудникам лучше выполнять свою работу; обновление информации, навыков; управление изменениями и обновлениями; решить организационные проблемы; подготовить следующую команду; удовлетворять потребности сотрудников в развитии.

В исследуемой образовательной организации адаптация в основном проводится посредством обучения специалистов и руководителей.

Хотя преимущества обучения в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 огромны, существуют трудности и проблемы в процессе проведения обучения.

Степени и сертификаты можно рассматривать как простой метод, который помогает частично оценить знания и способности персонала в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22.

Также в качестве одной из рекомендаций – модернизировать существующую программу наставничества специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22. Сопровождение сотрудников в постановке целей, разработке планов повышения эффективности адаптации или оттачивании определенных навыков является неотъемлемой частью программы наставничества.

Наставничество – это неформальный процесс обучения, связанный с работой, карьерой или профессиональным развитием. Чаще всего возникает между руководителями и подчиненными с целью личного и карьерного развития подопечного. Важно, чтобы у наставника был опыт, на котором другие могут учиться.

Наставники часто служат примером для подражания для подопечных и направляют их к достижению своих целей. Отношения между наставником и подопечным не ограничиваются обменом ценным опытом, но также имеют взаимное доверие и могут сопровождать друг друга очень долгое время.

Предлагаем также рассмотреть кроссплатформенные методы обучения. Чтобы получить желаемый эффект, специалисты и руководители в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа №22 должны комбинировать множество форм обучения, чтобы оптимизировать преимущества как синхронных, так и асинхронных методов.

Обучение через интернет-ресурсы также вносит важный вклад в успех программ переподготовки навыков или многих других форм обучения, включая обучение цифровым навыкам и программному обеспечению, связанному с образовательными технологиями. Онлайн - платформы включают программные симуляторы с новыми системами.

Предложенный метод онлайн-обучения в процессе адаптации специалистов в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 является эффективным, были подсчитаны количественные и качественные показатели эффективности. Авторская методика адаптации помогает сотрудникам повысить скорость работы и быстрее решать возникающие проблемы. Когда специалистов и руководителей в Муниципальном автономном учреждении средняя общеобразовательная школа № 22 участвуют в курсах по обучению, они видят, что у них больше возможностей для развития и продвижения по службе.

Список используемой литературы

1. Авдеева И.Л., Кулакова А.О. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов. Сборник научных трудов 7-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск. 2021. С. 14-17.
2. Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Поповичева Н.Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204- 220.
3. Бочаров И.М. Управление знаниями в цифровой экономике: теоретико-методологические аспекты: монография. М.: Дашков и К°. – 2021. – 96 с.
4. Бронников М.А. Искусственный интеллект в стратегии цифровой трансформации организации// Экономика и социум. 2022. №6-1 (97). С.112-115.
5. Быкова Д.И. Российский и международный опыт совершенствования системы профессионального обучения и повышения квалификации // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 3 (37). С. 1–5.
6. Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Чиназирова С.К., Хотова И.Р. Место системы обучения персонала в кадровой политике организаций // The Scientific Heritage. 2020. №44-3 (44). С.41-43.
7. Глазов М.М. Обеспечение условий для формирования системы управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов / М.М. Глазов, Т.М. Редькина, М.А.М. Баггаш // Глобальный научный потенциал. 2021. № 2 (119). С. 173-175.

8. Головина Т.А., Белолипецкая А.Е. Инновационные стратегии управления человеческим капиталом на основе цифровых технологий // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. № 6. С. 159-174.
9. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. (в ред. от 11.03.2024) // Собрание законодательства РФ. 05.12.1994 - №32. – ст. 3301.
10. Дагаева Е.А., Глотова А.А. Совершенствование системы обучения персонала МУП «Управление «Водоканал» г. Таганрога // Вестник ТИУиЭ. 2021. №1 (33). С.48-51.
11. Елисеева Н. В. Сквозное наставничество как инструмент развития системы менеджмента качества персонала организации // Вестник Академии знаний. 2021. № 45(4). С. 107-112.
12. Есикова Р.С., Выжимова Н.Г. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 2. С. 46-52.
13. Зубова Л.А. Наставничество, фасилитация, менторство, коучинг. Особенности и различия // Молодой ученый. 2021. № 46 (388). С. 74-76.
14. Инчина Е.П. Преимущества использования системы управления талантами в современной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 2-1. С. 307- 312.
15. Кайдалова Е.А., Лизовская В.В. Современные методы адаптации персонала // E-Scio. 2023. №4 (79). С. С.486-492.
16. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 01.07.2020 №1-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 03.07.2020. № 31. ст. 4412.
17. Кузнецова К.В. Проблемы эффективного управления талантами // Сборник статей VI научно-технической конференции студентов и аспирантов

МИРЭА – Российского технологического университета. Москва. 2021. С. 109-117.

18. Ланская Д.В. Контроллинг инвестиций в развитие персонала и метод оценки результата // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 33(1). С. 147-156.

19. Латыпова Д.Р. Адаптация персонала // Экономика и социум. 2021. №1-2 (80). С. 182-186.

20. Лобанова К.Н. Функциональный подход к совершенствованию организационной структуры предприятия// Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №4-2. С.21-23.

21. Мао В. Формирование модели управления знаниями в бизнес-организации// Экономика и социум. 2021. №5-1 (84). С.65-68.

22. Мартынов Р.Р. Особенности системы профессионального обучения персонала проектной организации // Вестник магистратуры. 2020. №4-3 (103). С.149-152.

23. Мустафаева К.Ф. Особенности совершенствования системы адаптации персонала // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106). С. 419-423.

24. Никулин Е.Н. Современные технологии формирования профессионализма управленческого персонала // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2020. № 1. С. 58–61.

25. Новиков Д.А., Довтаев С.А. Социальная стратегия развития персонала предприятия// Деловой вестник предпринимателя. 2022. №3 (9). С.56-59.

26. Новицкая О.Н., Сафронова А.А., Ясакова Н.В. Управление процессом адаптации персонала // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2023. № 1 (43). С. 12-16.

27. Парахина Л.В., Мусаева Б.М. Управление адаптацией персонала в организациях // Деловой вестник предпринимателя. 2023. №1 (11). С. 56-60.

28. Сайт МАОУ СОШ № 22 : <https://school22-serov.uralschool.ru/>

29. Слепцова Е.В., Сапрунова Д. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 8 (47). С. 179-182.
30. Соломонова В.Н. Значимость кадрового потенциала для современных предприятий // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 3 (117). С. 130-132.
31. Солопова В.А. Модернизация методов обучения и обеспечения безопасных условий труда на микропредприятиях// IN SITU. 2022. №5. С.459-462.
32. Стрыгин Д.В. Совершенствование системы обучения персонала на предприятии // Вестник науки. 2021. №10 (43). С.47-51.
33. Тихонова К.Л. Отечественный опыт управления талантами// Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №11-4. С.77-80.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). – ст. 3.
35. Устинова Л.Н., Аракелова А.О. Технологии управления человеческими ресурсами на основе цифрового подхода // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2021. № 6. С. 40–52.
36. Филиппова И.С., Галина А.Э. Адаптация персонала: сущность, цели, методы // Уральский научный вестник. 2023. Т. 2. № 3. С. 67-74.
37. Чебанок К.А. Профессиональные и образовательные стандарты как основа системы обучения персонала // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2020. № 1-1. С. 664-668.

Приложение А

Сведения об образовательной организации

Таблица А.1 – Сведения об образовательной организации

Краткое наименование:	МАОУ СОШ №22
Полное наименование:	МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №22 ИМ. ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА В.С. МАРКОВА
Статус:	Действующее
Руководитель:	ДИРЕКТОР Широких Татьяна Геннадьевна
Количество учредителей:	1
Дата внесения в реестр:	22.11.2002
Юридический адрес:	624992, СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ, Г СЕРОВ, УЛ КАЛИНИНА, Д 28
Адрес:	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.,Г СЕРОВ,УЛ КАЛИНИНА, Д 28
Сайт (www):	school22-serov.ucoz.ru
Телефон:	+7 (34385) 7-15-94, +7 (34385) 6-80-18

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

85.12	Образование начальное общее
85.13	Образование основное общее
85.41	Образование дополнительное детей и взрослых

Приложение Б
**Лицензия на осуществление образовательной деятельности
МАОУ СОШ № 22**

Министерство общего и профессионального образования
Свердловской области
наименование лицензирующего органа

ЛИЦЕНЗИЯ

№ 15001 от "08" сентября 2011 г.

на осуществление образовательной деятельности

Настоящая лицензия предоставлена (если лицензия выдана в нескольких экземплярах)

Муниципальному автономному общеобразовательному учреждению

средней общеобразовательной школе № 22
составитель лицензии (в том числе филиальной (подразделной) организации) - правовая форма

им. Героя Советского Союза В.С. Маркова
юридического лица, фамилия, имя и (в случае если имеется) отчество индивидуального предпринимателя

(МАОУ СОШ № 22)
наименование и реквизиты документа, удостоверяющего его личность

на право оказывать образовательные услуги по реализации образовательных программ по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования, указанным в приложении к настоящей лицензии

Основной государственный регистрационный номер юридического лица
(индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 1026601815283

Идентификационный номер налогоплательщика 6632010653

Серия 66Л01 № 0004060

ООО «ЭЛАН» г. Москва 2011г. «А» зм. № 20129

Рисунок Б.1 – Лицензия на осуществление образовательной деятельности

Продолжение приложения Б

Приложение № 1
к лицензии 66Л01 № 0004060 на
осуществление образовательной
деятельности от «08» сентября 2011 г.
№ 15001

Министерство общего и профессионального образования Свердловской области
наименование лицензирующего органа

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
средняя общеобразовательная школа № 22 им. Героя Советского Союза В.С. Маркова
(сокращённое наименование: МАОУ СОШ № 22)

(указываются полное и (в случае если имеется) сокращённое наименование (в том числе фирменное наименование) юридического лица или его филиала, организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае если имеется) отчество индивидуального предпринимателя)

624992, Свердловская область, г. Серов, ул. Калинина, д. 28
*место нахождения юридического лица или его филиала,
место жительства – для индивидуального предпринимателя*

624992, Свердловская область, г. Серов, ул. Калинина, д. 28
*адреса мест осуществления образовательной деятельности юридического лица или его филиала,
индивидуального предпринимателя, за исключением мест осуществления образовательной деятельности
по дополнительным профессиональным программам, основным программам профессионального обучения*

Общее образование	
№ п/п	Уровень образования
1.	Начальное общее образование
2.	Основное общее образование
3.	Среднее общее образование

Дополнительное образование	
№ п/п	Подвиды
1.	Дополнительное образование детей и взрослых

Серия 66П01 № 0009423

Рисунок Б.2 – Лицензия на осуществление образовательной деятельности

Приложение В

Основные экономические показатели деятельности МАОУ СОШ №22 за 2021-2023 гг.

Таблица В.1 – Основные экономические показатели деятельности

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение					
				2020–2021 гг.		2021–2022 гг.		2022–2023 гг.	
				Абс. откл.	Темп прироста, %	Абс. откл.	Темп прироста, %	Абс. откл.	Темп прироста, %
Общая сумма бюджета, тыс. руб.	881117 57	910362 45	96549 956	-	3,3	-	6,05	-	8,7
Субсидии на иные цели, тыс. руб. (коммерческие расходы)	189340 85	184953 75	18151 376	-	-2,3	-	-1,8	-	-4,1
Субсидии на выполнение муниципальных нужд (управленческие расходы), тыс. руб.	671956 54	745991 43	76499 454	-	11	-	2,54	-	13,8
Приносящая доход деятельность (прибыль (убыток) от предоставления услуг) тыс. руб.	196906 9	199712 6	21004 43	-	1,6	-	5,17	-	6,67
Чистая прибыль, тыс. руб.	630000	605047	70915 8	-	-3,9	-	14,6	-	12,5
Численность ППП, чел.	130	131	133	-	0,76	-	1,5	-	2,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	469201 20	504250 44	57578 892	-	7,4	-	14,1	-	22,7
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	30077	32077	36077	-	6,6	-	12,4	-	19,9

Приложение Г

План мероприятий (дорожная карта) внедрения методологии (целевой модели) наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель») в МАОУ СОШ № 22

Таблица Г.1 – План мероприятий (дорожная карта)

Наименование мероприятий	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
Нормативное правовое регулирование внедрения методологии (целевой модели) наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)			
Разработка мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели наставничества (далее - целевая модель наставничества, ЦМН)	до 05.10.2023	кураторы	Мероприятия дорожной карты (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)
Согласование мероприятий дорожной карты по внедрению целевой модели наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	до 15.10.2023	кураторы	Согласование (в рамках компетенции)
Разработка и утверждение системы мотивации наставников в соответствии с механизмами, предусмотренными пунктом 5 методологии (целевой модели) наставничества, утвержденной распоряжением Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145	до 15.10.2023	Директор, кураторы	Распорядительные акты
Организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка участников внедрения целевой модели наставничества			
Информирование участников образовательных отношений о внедрении целевой модели наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	25.09.2023	кураторы	Организация личных встреч

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Наименование мероприятий	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
Формирование баз наставников на уровне школы (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	в течение всего периода реализации ЦМН	кураторы	Базы наставников, которые потенциально могут участвовать в программах наставничества
Информирование педагогов школы о реализации ЦМН	октябрь - декабрь 2023 г.	кураторы	Информационная кампания
Популяризация ЦМН (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель») через сайт школы	август - декабрь 2023 г.	Кураторы, ответственный за сайт	Наполнение информационных ресурсов актуальной информацией
Внедрение целевой модели наставничества в МАОУ СОШ № 22 в 2023 г.			
Формирование базы наставляемых (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель») в 2020 – 2021 учебном году	с 1 по 26 сентября 2023 г.	кураторы	База наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники
Формирование базы наставников для реализации ЦМН (отбор из числа потенциальных наставников (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель») в соответствии с сформированным на текущий учебный год перечнем запросов)	в течение всего периода реализации ЦМН	кураторы	Сформирована база наставников для участия в программах наставничества в 2020 - 2021 учебном году, подходящая для конкретных программ и запросов наставляемых
Обучение наставников (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	по отдельному графику	кураторы	
Формирование наставнических пар или групп (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	в течение всего периода реализации ЦМН	кураторы	Сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программ

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Наименование мероприятий	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
<p>Организация работы наставнических пар или групп (форма «учитель - учитель», работодатель-учитель»):</p> <ul style="list-style-type: none"> - встреча-знакомство; - пробная встреча; - встреча-планирование; - совместная работа наставника и наставляемого (комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением обратной связи); - итоговая встреча. 	в соответствии со сроками реализации программ наставничества	кураторы	Реализация программ наставничества
<p>Завершение наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»):</p> <ul style="list-style-type: none"> - подведение итогов работы в формате личной и групповой рефлексии 	в соответствии со сроками реализации программ наставничества или	кураторы	Фиксация результатов и организация комфортного выхода наставника и наставляемого из программы с перспективой продолжения цикла
Содействие распространению и внедрению лучших наставнических практик, различных форм и ролевых моделей для педагогов и молодых специалистов			
<p>Привлечение к участию (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель») в тематических мероприятиях (фестивалях, форумах, конференциях наставников, конкурсах профессионального мастерства), нацеленных на популяризацию роли наставника</p>	в течение всего периода	кураторы	Участие наставников и наставляемых в различных формах
Мониторинг и оценка результатов внедрения ЦМН			
<p>Осуществление персонифицированного учета молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества</p>	сентябрь - декабрь 2023 г.	кураторы	Сформированы первичные данные для проведения оценки вовлеченности в различные формы наставничества

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Наименование мероприятий	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
Проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	Октябрь 2023 г.- май 2024г.	кураторы	Получены данные о процессе и реализации программ наставничества от участников программ
Сбор результатов мониторинга реализации программ наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель») школе	В течение всего периода	кураторы	Получены и обобщены на школьном уровне данные о внедрении ЦМН
Оценка качества реализации программ наставничества (форма «учитель - учитель», «работодатель-учитель»)	май 2024 г.	кураторы	Оформлены и обобщены материалы
Оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников целевой модели наставничества	в течение всего периода реализации ЦМН	кураторы	Оформлены и обобщены материалы

Приложение Д

**Планируемые результаты (показатели эффективности)
внедрения целевой модели наставничества в МАОУ СОШ № 22**

Таблица Д.1 – Планируемые результаты

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Доля учителей – наставляемых, работающих в МАОУ СОШ № 22, вошедших в программы наставничества (отношение количества учителей, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, к общему количеству учителей - молодых специалистов, и вновь прибывших педагогов)	100	100	100	100	100
Уровень удовлетворенности наставляемых участием в программах наставничества, % (опросный) (отношение количества наставляемых, удовлетворенных участием в программах наставничества, к общему количеству наставляемых, принявших участие в программах наставничества, реализуемых в МАОУ СОШ №22)	50	55	60	70	85
Уровень удовлетворенности наставников участием в программах наставничества, % (опросный) (отношение количества наставников, удовлетворенных участием в программах наставничества, к общему количеству наставников, принявших участие в программах наставничества, реализуемых в МАОУ СОШ №22)	50	55	60	70	85