




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК


**Разработка и реализация программы адаптации персонала
профессиональной образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
71,23% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-174-2-1
Комаров Артур Алексеевич

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Уварина Наталья Викторовна 

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией	8
1.2. Анализ существующей мировой и российской практики адаптации новых работников	22
1.3. Специфика профессиональной адаптации молодых специалистов в профессиональных образовательных организациях	27
Выводы по 1 главе.....	35
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В НОУ СПО ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ.....	37
2.1. Характеристика базы исследования и констатирующий этап опытно- экспериментальной работы.....	37
2.2. Программа адаптации молодых специалистов НОУ СПО Челябинский юридический колледж	54
2.3. Оценка эффективности реализации программы молодых специалистов НОУ СПО Челябинский юридический колледж.....	65
2.4. Рекомендации по совершенствованию работы по адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж.....	68
Выводы по 2 главе.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Сфера профессионального образования в Российской Федерации находится в стадии активных изменений, призванных обеспечить ее модернизацию и соответствие постоянно изменяющимся макроэкономическим условиям и вызовам.

Актуальность исследования обусловлена потребностью современных профессиональных образовательных организаций в мотивированном, активном, профессиональном молодых персонале. Это сегодняшние выпускники педагогических вузов, которые являются носителями современной культуры, воплощенной в знаниях, технологиях, открытых к изменениям в профессиональной сфере.

Сама профессиональная деятельность и социальная роль педагогического персонала в современном обществе претерпевает значительные изменения. Соответственно растут требования, которые предъявляются к их образованию, подготовке, квалификации и компетенциям, что делает вопрос соответствия молодого педагога СПО данным требованиям еще более актуальным.

Способность к переменам наступает с реализации адаптационных возможностей молодых профессионалов к жизнедеятельности профессиональной образовательной организации, именно успешная адаптация определяет продуктивность педагогов в начале карьеры. Молодые педагоги особая статусная и возрастная категория и процесс их удачной общественной адаптации в коллективе считается главным в вопросе предстоящего становления персонала профессиональных образовательных организаций.

Ключевой проблемой молодых специалистов в начале карьерного пути является несовпадение ожиданий с настоящей ситуацией на рабочем месте.

Успешный старт карьеры специалиста состоит из большого количества условий: персонал СПО должен обладать профессионально личностными

качествами и социальной устойчивостью, однако, как показывает практика, вузовской подготовки недостаточно, и приобретение специалистом необходимых навыков происходит во время вхождения в профессию, которое зависит от психологических, педагогических и социальных нюансов в первую очередь.

Актуальность проблемы исследования определяется потребностью комплексного научного осмысления сущности, специфики, практических методик, а также способов организации и управления адаптацией персонала профессиональных образовательных организаций.

Анализ современных научных исследований по проблеме адаптации позволяют выделить следующие **противоречия**:

– между потребностью профессиональных образовательных организаций в молодых специалистах, способных адекватно реагировать на изменение в образовательном пространстве и недостаточным уровнем их профессиональной подготовки;

– между заинтересованностью профессиональных образовательных организаций в длительных трудовых отношениях с персоналом и недостаточной разработанности методик соответствующей управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов в педагогическом коллективе.

Вышеназванные проблемы побудили нас к выбору данной темы исследования, а именно: **«Разработка и реализация программы адаптации персонала профессиональной образовательной организации».**

Объект исследования: адаптации персонала профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования: программа адаптации персонала профессиональной образовательной организации.

Цель исследования: на основании анализа существующих теоретико-методических подходов к адаптации персонала профессиональной образовательной организации разработать программу и сформулировать

практические рекомендации направленные на совершенствование данного процесса.

В качестве **гипотезы** нами выдвинуто предположение о том, что адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж будет проходить эффективно при условии:

- разработки и реализации программы адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж;
- разработки рекомендаций по совершенствованию работы по адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

Задачи исследования:

1. Раскрыть сущность процесса профессиональной адаптации персонала профессиональной образовательной организации на основе теоретического анализа психолого-педагогической литературы.

2. Выявить условия, оказывающие влияние на процесс адаптации персонала профессиональной образовательной организации в современных условиях.

3. Разработать и экспериментально проверить программу адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию работы по адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

Этапы исследования.

Первый этап (2019-2020 год) был посвящен анализу научной литературы, обобщению знаний в области адаптации персонала профессиональной образовательной организации, сформулированы положения первой главы магистерской диссертации.

Второй этап (2020 год) включал в себя обоснование выбора теоретико-методологических подходов, анализ существующих методических подходов к исследованию адаптации персонала профессиональной образовательной организации, разработку методики оценки уровня адаптированности персонала профессиональной образовательной организации.

Третий этап (2021 год) включал проведение итогового этапа эксперимента, анализ и обобщение результатов экспериментальной работы, уточнение теоретических положений, формулировка выводов по результатам исследования, разработка практических рекомендаций, оформление текста магистерской диссертации и автореферата.

Положения научной новизны, выносимые на защиту:

1. Профессиональная образовательная организация, как и любая организация, характеризуется необходимостью разработки программы адаптации персонала.

2. Процесс адаптации персонала в профессиональной образовательной организации является многокомпонентным и многоэтапным. На эффективность адаптации влияет уровень овладения набором определенных навыков и умений, касающихся когнитивного, технологического, социально-психологического компонентов образовательной среды. Эти компоненты формируют все необходимые механизмы работы, как в аспекте профессиональной деятельности, так и в аспекте межличностных отношений.

3. Рекомендации по совершенствованию программы адаптации являются:

- 1) система наставничества требует больше внимания;
- 2) использовать диагностические методики для оценки эффективности и совершенствовании программы;
- 3) программа адаптации должна представлять не набор мероприятий, а четко выстроенную систему управленческих и организационных решений;
- 4) необходимо организовать взаимодействие с педагогическими университетами.

Научная новизна исследования заключается:

– в разработке диагностического инструментария к оценке эффективности профессиональной адаптации молодых педагогов;

– в составлении рекомендаций по совершенствованию программы профессиональной адаптации молодых специалистов.

Теоретическая значимость составляют основные подходы к изучению феномена адаптации (Е.Г. Ходько, И.А. Александров, Н.А. Дроздова, А.Маслоу

и т.д.), философский подход, направленный на рассмотрение становления представлений об адаптации (Г.И. Царегородцев, И.А. Милославская). Исследования, рассматривающие управление персоналом организации (А. Я. Кибанов, М.И. Магура, С.И. Самыгин). Педагогические основы профессиональной адаптации учителя (С.М. Редлих, С.А. Котова). Научные публикации по исследованию эффективности адаптации в различных компонентах образовательной среды (Ю.Ф. Гордиенко, Ю.Г. Одегов).

Практическая значимость исследования

1. Отобраны диагностические материалы для оценки эффективности профессиональной деятельности и определения степени удовлетворённости молодых специалистов своей жизнедеятельностью в профессиональной образовательной организации.

2. Разработаны рекомендации по совершенствованию работы по адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

Методы исследования:

а) теоретические: наблюдение, описание и классификация, системный анализ, контент-анализ;

б) эмпирические: анкетирование, диагностическое тестирование, количественная и качественная обработка данных.

Информационная база исследования: исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых, разработавших теоретические и практические подходы к адаптации персонала, системе управления адаптацией, программами по совершенствованию системы адаптации.

База исследования: НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией

Одной из основных проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. При взаимодействии работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [16].

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой для неё трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами по отношению друг к другу. Приступая работе, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает незнакомые для него ранее социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою личную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или организации [6].

Адаптация работника в организации — это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в её основные функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация считается одним из главных направлений практики по управлению персоналом в современной организации. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационной средой и её окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации [58].

Если рассматривать адаптацию персонала как процесс, то предполагается, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определённых условий при вхождении нового работника в должность, в социальный климат, организационную структуру [21].

Между управляющей подсистемой (субъект управления) и управляемой подсистемой (объект управления) необходимо присутствие постоянно действующего механизма прямой и обратной связи. Прямая связь подразумевает под собой целенаправленное управляющее воздействие на объект, а обратная связь – информацию об управляемом процессе, в том числе и о результатах управления [70].

Успешность процесса адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников организации;
- беспристрастность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отлаженность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и притягательность профессии, работы по определённой специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- присутствие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, которая действует внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, который сложился в коллективе;

– личностные качества адаптируемого сотрудника, которые связаны с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением, и т.д. [37].

Успешная программа по адаптации новых кадров оказывает положительный эффект на создание рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Естественно, что это должно вести к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности человеческих ресурсов в организации [1]. Адаптацию не следует рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный напрямую с системой управления персоналом в организации. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления организацией в целом. Так, например, при разработке процесса адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностных инструкций, потому что именно на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии их оценки [73].

Процесс взаимного приспособления (привыкания) сотрудника и организации, основанный на принятии или не принятии работником новых для него профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с уже существующими программами по мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, естественно, со сложившейся корпоративной культурой организации [63]. Именно то, что уделяется недостаточное внимание кадровой службы к этой функции, отсутствие чётко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников, влечёт за собой сложное вхождение нового работника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. В таком случае снижается не только эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом, но и эффективность деятельности организации в целом, падает [28].

Принципиальными целями адаптации, по мнению А.Я. Кибанова, являются:

- сокращение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник не очень хорошо знает своё рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределённости у новых сотрудников;

- уменьшение текучести кадров, так как если новые сотрудники чувствуют себя неуютно на новой работе, то скорее всего могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как работа, которая проводится по программе, помогает экономить время каждого из них;

- развитие положительного отношения к работе, удовлетворённости работой [13].

Также, можно выделить цели и задачи адаптации, как со стороны организации, так и со стороны персонала.

Первоочередной целью адаптации со стороны организации является максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации. В соответствии с этим выделяют следующие задачи :

- увеличение эффективности трудовой деятельности сотрудника;

- повышение эффективности деятельности организации;

- снижение возможности увольнения работника;

- формирование у сотрудников лояльности к организации;

- снижение тревожности у работника;

- формирование у кадрового состава организации чувства удовлетворённости работой [65].

С точки зрения персонала главной целью процедуры адаптации является максимально быстрое освоение в организации, желание остаться в рядах её сотрудников на длительное время. Основными задачами являются:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;

- понимание специфики работы организации в целом;

- начало эффективного выполнения своих прямых обязанностей в максимально короткие сроки;

- повышение уровня стрессоустойчивости;
- вступление в доброжелательные межличностные отношения в коллективе организации;
- формирование и повышение чувства удовлетворённости от выполнения своих обязанностей [24].

Выделение двух сторон процесса адаптации позволяет не только построить взаимовыгодные отношения, соблюсти условия приличия, но и повысить эффективность управления организацией. Адаптацию персонала в организации можно классифицировать по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

Активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить её (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

Пассивная — когда он не стремится к такого рода воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

Прогрессивная — оказывающая благоприятное воздействие на работника;

Регрессивная — пассивная адаптация к организационной среде с отрицательным содержанием (например, с низким уровнем трудовой дисциплины).

3. По уровню:

Первичная — когда личность впервые включается в постоянную трудовую деятельность в конкретной организации;

Вторичная — при последующей смене работы.

4. По направлениям: Производственная – это один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого заключается во включении человека в новую для него организационную среду, в усвоении им производственных условий, норм и правил трудовой деятельности, в установлении и расширении взаимосвязей между работником и производственной средой;

Внепроизводственная – она выражается в общении с коллегами вне своего рабочего места: в совместном отдыхе, обучении, занятиях спортом и т.п. Производственную и внепроизводственную адаптацию, в свою очередь, можно классифицировать по видам [56].



Рис. 1. Виды адаптации персонала

Профессиональную адаптацию можно охарактеризовать дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения её к своей работе. В качестве объективных показателей профессиональной адаптации целесообразно рассматривать – чёткое выполнение сотрудником своих должностных обязанностей, норм выработки, квалификацию работника, наличие у него специальных знаний и навыков. К субъективным показателям

профессиональной адаптации можно отнести мотивы, которые послужили для человека определённым толчком при выборе данной профессии, эмоциональную оценку и планы относительно изменения или сохранения профессии [77].

Психофизиологическая адаптация – это приспособление сотрудника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Она непосредственно зависит от состояния здоровья человека, защитных реакций его организма и действующих со стороны факторов (температура, освещенность, шум, вибрация и т.д.). Социально – психологическая адаптация – представляет собой процесс включения нового сотрудника в трудовой коллектив. Основными моментами здесь будут являться: приобретение и закрепление у человека интереса к работе, накопление им трудового опыта, установление деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную жизнь организации, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации в целом. Организационно – административная адаптация – когда сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре [31].

В этом виде адаптации, у индивида должно сформироваться понимание его собственной роли в общем производственном процессе. Одной из важных отличительных сторон организационной адаптации является подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений. Экономическая адаптация – этот вид адаптации позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, существующей системой экономических стимулов и мотивов, приспособиться к условиям оплаты своего труда и других выплат.

Санитарно – гигиеническая адаптация – сотрудник привыкает готовить своё рабочее место к трудовому процессу, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, установленных в организации, исходя из требований техники

безопасности и охраны здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды. Все перечисленные виды адаптации находятся в постоянном взаимодействии. Поэтому процесс управления ими требует наличия целостной системы инструментов воздействия, которые будут обеспечивать быстроту и успешность адаптации у новых сотрудников [4]. Можно выделить следующие этапы процесса адаптации:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Её необходимо проводить для создания и разработки наиболее практичной программы адаптации. Если человек имеет не только определённый уровень подготовки, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Но следует помнить, что даже в таких случаях в организации возможны непривычные и нестандартные для него варианты решения уже знакомых ему задач, в каких – либо ситуациях. Так как организационная структура зависит от целого ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура – новый сотрудник в любом случае попадает в какой-то степени в незнакомую для него обстановку. Адаптация предусматривает как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, видами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация – это практическое знакомство нового сотрудника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые будут к нему предъявляться со стороны организации. К этой работе привлекают как непосредственных руководителей новичков, так и сотрудников кадровой службы. Как правило, программа ориентации включает в себя небольшой цикл лекций, ознакомительные экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определённым оборудованием).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит собственно в приспособлении нового сотрудника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В

рамках этого этапа необходимо дать новому работнику возможность всё время проявлять себя в различных сферах, проверяя на себе и применяя на деле полученные им знания об организации. Также важно в рамках данного этапа максимально поддерживать нового работника, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Это завершающий этап процесса адаптации, он характеризуется постепенным преодолением новым сотрудником производственных и межличностных трудностей и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этап функционирования наступает примерно после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации постоянно контролировать и регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже спустя несколько месяцев. Такое сокращение периода адаптации способно принести значительную финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [57]. Важность и значимость процесса адаптации в последние годы очень сильно увеличилась. Возрастающий недостаток ценных кадров на рынке труда, снижение лояльности работников, гонка зарплат – всё это вынуждает организации постоянно находиться в поиске новых способов для привлечения и удержания персонала. Об этом много говорят и пишут. При всём этом сам процесс адаптации нередко остаётся в тени, хотя именно он связывает воедино процессы привлечения и удержания персонала [15].

В результате, многие организации, прилагая огромные усилия по поиску и подбору достойных кандидатов, теряют большинство новых сотрудников из-за отсутствия грамотно построенного процесса адаптации, и всё начинается снова. На анализ причин, как правило, не хватает времени, поэтому зачастую всё списывают на низкий уровень зарплат и «тотальную нелояльность» современных работников [51].

Адаптация персонала — это двусторонний процесс: с одной стороны, процесс ознакомления работника с новой для него организацией, с другой стороны, процесс изменения поведения нового сотрудника в соответствии с требованиями и правилами, которые предусмотрены корпоративной культурой организации [77].

Управление персоналом в организации состоит из следующих комплексных подфункций управления: управление процессом адаптации персонала организации; управление организационным поведением персонала. Современная система управления должна отвечать трём основным требованиям: она должна быть максимально эффективной; постоянно и регулярно обновляться; обеспечивать умеренную чувствительность к изменениям внешней среды. Построение системы управления адаптацией персонала требует тщательной разработки грамотного организационно-методического инструментария, для того, чтобы обеспечить успешность профессиональной адаптации работника и его дальнейшего профессионального роста и развития [30].

Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, которые определяют её развитие и позволяют снизить неблагоприятные последствия.

Основная задача процесса управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении отрицательных моментов, неизбежно возникающих в ходе приспособления работника к условиям новой внешней и внутренней среды. Технология результативного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего чёткого алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, которые позволят контролировать процесс адаптации нового сотрудника [15].

В ходе построения системы управления адаптацией решаются такие немаловажные задачи как: выявление факторов положительного и отрицательного влияния на успешность процесса адаптации; определение

организационных условий совершенствования адаптации; разработка стандартов профессионального мышления и трудового поведения; овладение ценностными ориентациями в рамках своей профессии; развитие устойчивого положительного отношения к выбранной профессии; повышение конкурентоспособности персонала организации на рынке труда; повышение уровня профессионализма и лояльности персонала организации; снижение текучести кадров; разработка механизма адаптации к новому коллективу и профессиональной деятельности; общее повышение эффективности производственной деятельности организации.

Управление адаптацией может осуществляться через систему (институт) профессионального наставничества [63].

Регулярное применение правильно организованного проекта мероприятий по адаптации персонала позволяет выявить преимущества в целом ряде областей: руководители и наставники, ощущая собственную ответственность за результат адаптации новых сотрудников, внимательнее подходят к введению их в должность; может возникнуть необходимость в пересмотре и изменении (дополнении) должностных инструкций; складывается особая система контроля работы не только для новых адаптирующихся сотрудников, но и наставников, а также всех, с кем новичок взаимодействует в процессе работы; работа по адаптации даёт информацию для оценки самих руководителей; своевременно происходит освобождение от «ненужных людей»; адаптация может оказать положительное воздействие на сплочённость коллектива; происходит снижение затрат на приём новых сотрудников; качественное и всестороннее подведение итогов повышает мотивацию к труду; адаптационные программы помогают внести ощутимый вклад в реализацию государственных программ по повышению качества организации труда [14].

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать целый ряд **принципов:**

1. Принцип непрерывности процесса адаптации - заключается он в том, что индивид должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к

изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять требованиям новой должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами.

2. Принцип прогрессивности говорит о том, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны соответствовать развивающимся в мире современным методикам и постоянно совершенствоваться и обновляться в зависимости от требований реальности, а также отвечать всем передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными.

3. Принцип перспективности – при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы и направленность развития организации.

4. Система адаптации должна характеризоваться целостным подходом, который означает взаимосвязь всех её структурных элементов, а также учёт всех факторов, влияющих на систему.

5. Оперативность системы адаптации означает своевременное принятие решений по её анализу и усовершенствованию и проведение комплекса мероприятий по устранению неблагоприятных отклонений.

6. Оптимальность – она предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы адаптации и выбор наиболее целесообразных из них.

7. Для того чтобы система адаптации работала с максимальной эффективностью, необходимо как можно более упростить её без ущерба для основного результата.

8. Разработка проекта мероприятий по формированию системы адаптации должна основываться на достижениях науки в данной области, с учётом изменения их в соответствии с условиями деятельности организации.

9. Принцип согласованности – он означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии организации, координацию их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации.

10. Для того чтобы созданная система была более устойчивой, она должна обладать способностью сохранять своё единство и действенность в условиях внешних и внутренних изменений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время.

11. Принцип экономичности - он предполагает снижение затрат на адаптацию персонала, за счёт приносимого эффекта от правильно организованного процесса.

12. Прозрачность означает то, что система должна обладать определённой целостностью, содержать единую понятную терминологию, а также строиться по общим для всех правилам.

13. Принцип гибкости означает, что должна существовать возможность внесения изменений в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых сотрудников. Её гибкости способствует создание в определённых пределах системы манёвра.

Помимо вышеупомянутых принципов, формирование системы адаптации работников предполагает существование общей методической основы проведения работы по её обновлению и совершенствованию, стандартное оформление документов и т.д. [70].

Функции управления адаптацией могут выполнять:

- служба управления персоналом — в её задачи входит методическое обеспечение процесса адаптации, осуществление методологической помощи через прямые консультации специалистов, которые обеспечивают процесс адаптации;

- непосредственные руководители и (или) коллеги тех структурных подразделений, в которых есть новые сотрудники (при отсутствии службы управления персоналом);

- отдел обучения и подготовки персонала — он занимается организацией процесса введения в должность на основе проведения семинаров, курсов, инструктажа и т.п.;

- коллектив — принимает непосредственное активное участие в адаптации нового работника в подразделении. Для этого вновь прибывшего сотрудника вовлекают в групповое решение проблем, помогают ему освоить элементы неформального общения в коллективе и т.д. [81].

Конкретный подход к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для определённых условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определённую технологию. Поэтому очень важным аспектом является, чтобы весь этот процесс был грамотно и правильно организован [62]. Ведь если организация действительно заинтересована в том, чтобы в её штате находились высококвалифицированные сотрудники, руководство должно позаботиться о том, чтобы процесс прохождения адаптации новыми работниками был максимально эффективным и краткосрочным.

1.2. Анализ существующей мировой и российской практики адаптации новых работников

Япония. Опыт данной страны достаточно интересен по отношению к адаптации персонала. Система подготовки персонала данной страны очень специфична. Учащиеся японских школ до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) почти не получают какой-либо профессиональной подготовки. Таким образом, большинство молодежи, которые имеют среднее образование, выходят на работу профессионально не подготовленными [33].

Но это вовсе не смущает руководство японских организаций, ведь профессиональная подготовка в фирмах — это неотъемлемая часть системы управления кадрами данной страны.

Руководство фирмы старается привлекать молодежь именно сразу со школьной скамьи, ведь то, что у них отсутствуют профессиональные навыки говорит о неспорченности взглядов, отсутствии влияния со стороны, они будут легко воспринимать правила поведения, установленные фирмой. Поступившие сотрудники проходят обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это занимает небольшой период времени — два месяца [33].

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Он, как правило, выпускник того же университета, что и новый специалист, оказывает ему помощь в адаптации на рабочем месте, разрешает возможные конфликты, даже знакомится с его семьей, хобби и т.д. То есть узнает его настолько близко, насколько это возможно.

Вопросы, касающиеся перемещения новичка решаются только при участии наставника, данное наставничество осуществляется до 35 лет.

Значительное внимание в организациях отводится программам, в которых происходит процесс воспитания корпоративной культуры фирмы, ее имидж, воспитание гордости за свою организацию. Другими словами, это

корпоративный дух фирмы. Процесс воспитания, осуществляется системой приобщения, сотрудника к деятельности компании, к ее цели, задачам и миссии. Каждая организация имеет собственную форму, девиз и довольно часто гимн. Постоянно в работу внедряются все возможные собрания, конференции, ритуалы для достижения цели фирмы. Значимую роль в данном процессе играют воспитатели.

В Японии во время адаптации большое количество новых сотрудников и служащих несколько месяцев проходят специальную подготовку по разработанной компанией программе. Обучение построено специальным образом для того, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе начального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, большинство молодых рабочих и служащих в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях компании [33].

В таблице 1 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 1 – Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

Тема	Содержание
Информация компании	Это основная информация об организации, ее структура, основные направления, цели, финансовое положение, взаимоотношения персонала и руководителя, условия труда и т.д.
Продукция	Это номенклатура товаров компании, их цена и потребители основной продукции, конкурентоспособность товара
Производство	Это структура производства, основные принципы работы предприятия, система управления производством, показатели эффективности производства
Продажи	Это доля рынка, которую занимает товар организации, его перспективы и развитие конкуренции, а так же техника и способы продаж
Основные трудовые	Это владение необходимым профессиональным уровнем

навыки	знаний и навыками, отвечающими требованиям определенной должности
--------	---

В самый первый день своей работы в фирме новые сотрудники сталкиваются с системой адаптации. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Данная процедура включает торжественное вручение удостоверения работника и определенного пакета документов, который разъясняет корпоративную политику фирмы. Далее происходит традиционный обед с руководством. В организации принято считать, что индивидуальный подход к новому сотруднику создаст атмосферу дружелюбной обстановки и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма; содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД; содействие работникам в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации [33].

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В данном справочнике содержится краткая информация об истории компании и принципы, которые определяют ответственность руководства, так же в нем рассматриваются политика по отношению временных сотрудников, отпусков и нетрудоспособности, вопросы страхования.

Руководитель и сотрудники кадровой службы прилагают немалые усилия для того, чтобы каждый сотрудник достаточно хорошо понимал правила поведения и политику фирмы, знал, что от него требуют в различных ситуациях, понимал свои рабочие функции.

США. Обширные программы по адаптации сотрудников в данной стране применяются на средних и больших предприятиях. В процессе проведения данных мероприятий, могут участвовать не только менеджеры по управлению персоналом, но и линейные менеджеры. Что касается малых фирм, процесс адаптации осуществляется менеджером – практиком. Используют в основном устную информацию, формальных программах слайды, фотографии.

Германия. В данной стране существует «Закон о правовом режиме предприятия», в котором представляются определенные требования от работодателя, а именно ознакомление новичка с условиями будущей работы и деятельностью фирмы. Так же представление нового сотрудника всему коллективу. Новичок должен быть знаком с режимом и условиями труда, своими обязанностями. Для этого проводят собеседования, где он знакомится с основными правилами и процедурами. Например, получение наставления со стороны старших по должности и др.

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Быстрому структурному сдвигу в занятости при одновременном поддержании безработицы, на возможно низком уровне, должны содействовать профессиональная ориентация и адаптация персонала. Однако решение данной задачи происходит медленно из-за неразвитого рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механизм заполнения свободных рабочих мест работает не достаточно хорошо, так как мало кто согласится на любую работу, не знакомую ему. Это происходит не только из-за

сформировавшихся стереотипов, но и из-за недостатка знаний по содержанию деятельности и адаптации в условиях существующего рынка.

При условии интенсивного развития и наличии свободных рук, так же относительно небольших требований к образованию работников не ощущалась острая необходимость в единой структурированной системе трудоустройства на рынке. В результате подобной практике заключением стал постоянный дефицит персонала при не полной и нерациональной занятости. Часто на крупных предприятиях и в административных районах выступали агитационные пункты службы профориентации.

В результате лишь 15–20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

В результате известного нам опыта отечественных организаций в России недостаточное внимание уделяется процессу адаптации персонала. Так же в наше время управленческое звено народного хозяйства и отраслевых уровней достаточно ослаблено в организационном отношении, это привело к образованию большого количества органов управления в регионе.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

Таким образом, изучив систему адаптации персонала в зарубежных странах, можно сделать вывод о том, что у каждой страны имеется свой индивидуальный подход к данному вопросу и никто не оставляет такой важный процесс в деятельности компании без внимания. Анализ отечественных стран показал, что недостаточное внимание уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров.

1.3. Специфика профессиональной адаптации молодых специалистов в профессиональных образовательных организациях

После завершения обучения в учреждении образования происходит резкий переход от подготовки к исполнению трудовых функций до их фактической реализации. Нередко случается, что, окунувшись в производственную среду, молодой учитель начинает терять уверенность в своих силах и знаниях. Чтобы избежать подобной ситуации и молодой специалист ощутил себя полноправным членом коллектива, ему необходимо своевременно оказать соответствующую помощь.

Старт карьеры молодого педагога также осложняется спецификой педагогической деятельности:

- педагогическая деятельность не делает поправок на недостаточный профессиональный уровень начинающего педагога: высокие и жесткие требования к профессиональной компетентности со стороны администрации колледжа действуют с первого рабочего дня;

- педагог не может управлять течением педагогического процесса, отсрочить его для получения консультации;

- педагогическая деятельность требует зачастую мгновенной, но профессионально точной реакции;

- значительная цена ошибок и продолжительный период проявления окончательных результатов педагогической деятельности [76].

Выявленные особенности педагогической деятельности требуют от педагога оперативного усвоения необходимых навыков трудовой деятельности и придают значение быстрой адаптации к профессии. Начальному периоду вступления в образовательный процесс характерна напряженность, важность для личностного и профессионального развития начинающего педагога. От успешности прохождения данного этапа напрямую зависит становление молодого специалиста, его готовность к полноценной педагогической деятельности.

Понятие профессиональной адаптации молодых педагогов встречается в работах многих ученых, и связано с овладением знаниями, нормами и

функциями профессиональной деятельности. Но более целесообразно под профессиональной адаптацией учителей принято понимать процесс вхождения в трудовую деятельность, овладения мастерством, профессиональными навыками и умениями, необходимыми для образовательного процесса [80].

Проблеме профессиональной адаптации педагогов посвящены работы социолога Е.Г. Черниковой [79]. В своём исследовании, она описывает факторы, оказывающие воздействие на процесс профессиональной адаптации в колледже, как внешние, так и внутренние. Ключевыми факторами, на взгляд автора, являются престиж карьеры педагога, финансовое положение, мотивация, образовательная среда, уровень профессиональной и социально-психологической подготовки педагога.

По мнению Л.К. Зубцовой, основными факторами профессиональной адаптации молодого специалиста должны выступать: социально-демографические; социально-бытовые; социально-психологические; условия и организация труда в колледже, образовательный фактор. Особенность состоит в том, что ни один фактор не может быть исключен для достижения главной цели в профессиональной адаптации [35].

Исследователи разделяют процесс профессиональной адаптации на два этапа: первичный и вторичный.

Первичная адаптация включает в себя первые шаги сотрудника в его трудовой деятельности, а вторичная адаптация представляет все последующие изменения в карьере педагога (переход в другую профессиональную образовательную организацию, изменение профиля деятельности организации и т. д.). Во время первичной адаптации молодого учителя происходит реализация полученных за время учёбы знаний, умений и навыков, педагогического мастерства.

В процессе педагогической деятельности, учителю необходимо совершать рациональный выбор методических инструментов, в зависимости от определённой педагогической ситуации учебно-воспитательного процесса, прогнозировать результаты педагогического воздействия на учеников, принять условия организации работы в своей организации. В период вторичной профессиональной адаптации учителя происходит оптимизация уже

выработанных и закрепленных у него навыков и подходов к обучению в соответствии с измененными условиями (новые образовательные программы, иные принципы работы в новом педагогическом коллективе и т. д.) [3].

Выделяют несколько аспектов адаптации к новой среде:

– организационный — усвоение молодым специалистом роли педагога в общей организационной структуре образовательного учреждения, особенностей управления колледжем, привыкание к новым условиям трудовой деятельности: нормативно-правовым, социально-экономическим, морально-психологическим, организационно-управленческим;

– профессиональный — освоение молодым специалистом всех видов деятельности учителя в соответствии с должностными обязанностями, доведение основных показателей деятельности учителя до необходимого уровня;

– социально-психологический — приспособление к новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям в педагогическом коллективе, принятие единых педагогических требований [26].

Адаптация молодых специалистов зависит не только от успехов в их педагогической деятельности, но и от коллектива образовательного учреждения.

Коллективом принято называть разновидность социальной группы и собрание индивидов, определенным образом взаимодействующих между собой, осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих ее членами с точки зрения других. Педагогическому коллективу, как группе людей, свойственны все общие признаки коллектива, но в то же время обладает и своими специфическими свойствами.

Полифункциональность. На сегодняшний день, педагог одновременно выполняет функции педагога, классного руководителя, методического работника, общественного деятеля. Из многофункциональности отдельных педагогов складывается многофункциональность всего педагогического коллектива. Также, деятельность учителей выходит за рамки учреждения: работа с родителями, формирование культуры в обществе в целом.

Самоуправляемость. Работа администрации СПО подразумевает развитие в педагогическом коллективе самостоятельности и инициативности. С другой стороны, профессиональные обязанности педагогов четко определены, обязательны для исполнения, отработаны формы анализа и контроля.

Коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности. Педагогическая деятельность педагогов не может быть результативной, если она не оптимизирована с действиями других учителей, если нет единства требований в организации дисциплины, режима дня колледжа, оценивании учеников. Единство деятельности в педагогическом коллективе СПО должно отображаться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не говорит об однообразии в технологиях обучения и воспитания.

Преимущественно женский состав. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликты, чем те коллективы, в которых в значительной мере преобладают мужчины. В то же время женщины по своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия [59].

Итак, педагогический коллектив оказывает большое влияние на молодого педагога. Он может способствовать благоприятной и быстрой адаптации и стать крепкой опорой для начинающего работника. Молодой педагог, сталкиваясь с трудностями в процессе педагогической деятельности, может обратиться за советом к другому педагогу, которого считает квалифицированным, компетентным специалистом.

На основе теоретико-методологического исследования сущности адаптации молодых специалистов и анализа особенностей профессиональной педагогической деятельности, определим структурные компоненты образовательной среды, влияющих на процесс адаптации молодых педагогов:

1. **Когнитивный компонент** адаптации отражает уровень теоретических знаний, обеспечивающих эффективное выполнение обязанностей в соответствии с занимаемой должностью. Молодой специалист должен уяснить специфику педагогической деятельности, четко понимать цели и задачи

образовательного процесса, иметь целостное понимание единства целей и задач образовательного и воспитательного процессов, знать педагогическую роль в процессе введения и реализации ФГОС.

2. Технологический компонент свидетельствует об умении молодого специалиста использовать различные формы и методики обучения. Педагог должен на высоком методическом уровне проводить учебные занятия, а также правильно и грамотно организовывать внеурочную и воспитательную деятельность. Для этого необходимо иметь навыки планирования своей деятельности, уметь анализировать поставленные задачи, научиться самостоятельно и оперативно принимать решения для их выполнения.

3. Социально-психологический компонент заключается во вхождении в педагогический коллектив через сопоставление целей и интересов молодого специалиста и группы (педагогического коллектива, учащихся), формировании нового психологического стереотипа поведения, коррекции личностных качеств в соответствии с требованиями педагогической деятельности, принятии ценностей организационной культуры, норм и правил поведения в образовательном учреждении.

Современная профессиональная образовательная организация представляет сложную многофункциональную организацию. Для того чтобы процесс образовательной деятельности протекал благоприятно, и колледж мог бы реализовать свою миссию, все выполняемые функции должны быть скоординированы и находиться под контролем. Управление – это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации [27].

Термину «управления» посвящены работы многих исследователей. Основываясь на общепризнанных исследованиях, можно определить сущность управления:

– это умение добиться поставленных задач, используя трудовой ресурс, интеллектуальный потенциал, мотивы поведения коллектива;

– это рациональное использование и координация таких ресурсов, как бюджет организации, технические возможности, здания и трудовая

деятельность для достижения поставленных задач с максимальной эффективностью;

– это особый вид деятельности, преобразующий неорганизованную группу индивидов в эффективный, целенаправленный и производительный рабочий коллектив;

– это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов [20].

Таким образом, определим процесс управления как реализацию необходимых функций:

- организация;
- мотивация;
- функция контроля;
- координация.

Организация – одна из основополагающих функций управления. Она призвана формировать структурное наполнение организации и обеспечение необходимым персоналом, ресурсами. Также создаются условия для достижения миссии предприятия. Организационная функция управления требует реализации следующих компонентов: структурное закрепление функций профессионального становления, создание технологического аппарата управления, информационное обеспечение деятельности организации.

Мотивация это процесс стимулирования коллектива к деятельности для реализации поставленных задач. Также, необходимо создать благоприятные условия для проявления личностных качеств участников коллектива и их профессионального развития. Процесс мотивации представляет собой создание для коллектива возможности реализации их потребностей при условии качественного исполнения ими своих трудовых задач.

Процесс контроля представляет оценку и анализ эффективности результатов деятельности организации. Функция контроля включает установление оценочных критериев, анализ полученных результатов, по необходимости корректировка поставленных задач. Функция контроля позволяет объединить все функции управления, направлять деятельность в

соответствии с поставленными задачами, своевременно исправлять недостатки деятельности.

Координация – обеспечение необходимой согласованности действий в процессе осуществления функций управления [61].

Таким образом, под управлением будем понимать целенаправленное воздействие субъекта управления на объект через интегрированный процесс планирования, организации, мотивации и контроля. Интеграция управления достигается за счет координирования функций управления.

Управление процессом профессиональной адаптации молодого педагога – это воздействие на факторы, определяющие развитие начинающих учителей снижающие вероятность допущения типичных ошибок. Основная задача управления профессиональной адаптацией молодых педагогов это устранение причин и снижение негативных моментов, возникающих на первых шагах карьеры молодого учителя, при вхождении в новую для него образовательную среду. Также необходимо создать условия для формирования у молодых педагогов навыков саморазвития и самоактуализации [61].

Разнообразие типов управления включает определенные области административной деятельности, связанные с решением определенных задач управления. Одним из видов управления является управление персоналом. Проблеме управления персоналом посвящены работы многих ученых, таких как: А. Я. А. Я. Кибанов Кибанов, М. И. Магура, С. И. Самыгин, С, М. И. Магура, С. И. Самыгин, С. М.. М. Редлих, С. А. Котова и Редлих, С. А. Котова и др. Анализируя трактовки понятия «управления персоналом» можно сделать вывод, что вывод, что управление персоналом основывается на правилах:

- эффективность – определяющий критерий успешности организации, заключающийся в достижении поставленных задач с рациональным использованием ресурсов;

- Возникающие трудности между участниками коллектива организации (психологические взаимоотношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными;

– принцип ориентации на клиента как внутреннего (персонал), так и внешнего;

– качество – критерий эффективности: личностные качества участников коллектива, качество предоставляемой услуги, качество предприятия в целом;

– коллектив – как критерий успеха предприятия. Каждый участник коллектива чувствуют свой вклад и ответственность за успехи и неудачи организации [28].

Вышеизложенные принципы определяют фундамент управления процессом профессиональной адаптации молодых педагогов. Основопологающим принципом управления адаптацией является ориентация на личностное развитие молодого специалиста.

Вывод по 1 главе:

В результате анализа различных определений понятия «адаптация персонала», было выявлено подходящее, которое давал Кибанов А.Я. – «Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда».

Далее были рассмотрены виды адаптации: организационная, социально-психологическая, профессиональная, психофизиологическая и их особенности.

Также изучены этапы адаптации:

- ознакомление с компанией;
- вхождение в должность; - действенная ориентация; - функционирование.

Рассмотрены участники процесса системы адаптации:

- наставник;
- непосредственный руководитель; - служба управления персоналом.

Далее, проанализировав зарубежные опыты адаптации персонала и сравнив их с отечественными, можно сказать, что адаптация – это важный процесс в деятельности любого предприятия и такие страны, как Япония, США, Германия уделяют огромное внимание этому вопросу, в отличие от наших компаний. Как правило, в большинстве отечественных предприятий даже не существует отдела, который бы занимался данными вопросами.

Процесс адаптации персонала в профессиональной образовательной организации является многокомпонентным и многоэтапным. На эффективность адаптации влияет уровень овладения набором определенных навыков и умений, касающихся когнитивного, технологического, социально-психологического компонентов образовательной среды. Эти компоненты формируют все необходимые механизмы работы, как в аспекте профессиональной деятельности, так и в аспекте межличностных отношений.

Таким образом, адаптация является ключевым периодом в начале карьеры молодого педагога. Она помогает освоиться в педагогическом коллективе и установлению новых контактов, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, а это непосредственно сказывается на результатах труда.

Во второй главе рассмотрена необходимость использовать и развивать такой инструмент, как управление адаптацией молодых педагогов, особенно на ранних этапах их профессиональной деятельности, которое бы заключалось в организации эффективного и целесообразного психологического сопровождения молодых специалистов, направленного на полноценное развитие личности и ее самореализацию в социуме.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В НОУ СПО ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ

2.1. Характеристика базы исследования и констатирующий этап опытно-экспериментальной работы

Челябинский юридический колледж – крупнейшее образовательное учреждение среднего профессионального образования Южного Урала. Челябинский юридический колледж основан в 1993 году, имеет лицензию, свидетельство о государственной аккредитации и осуществляет подготовку специалистов со средним профессиональным образованием по наиболее востребованным на рынке труда специальностям. В ЧЮК созданы оптимальные условия для максимально эффективного, удобного и увлекательного образовательного процесса. Современная учебно-материальная база, партнерские отношения с бизнес-сообществом, тщательно выверенный подход к организации учебного процесса - все это позволяет колледжу из года в год выпускать компетентных специалистов, востребованных на рынке труда.

Педагогический коллектив в своей работе применяет разнообразные методы, формы, современные педагогические технологии, такие как проектное управление, модульное обучение, основанное на компетенциях, имитационные методики, практикумы на компьютерной технике, проблемное обучение, дистанционное и мультимедийное обучение, интерактивные системы, кейс-технологии. Структура подготовки в техникуме базируется на ресурсной основе, позволяющей реализовывать подготовку специалистов высокой квалификации на принципах преемственности и непрерывности, синтеза компетентностной, социокультурной, личностно-ориентированной парадигм отечественного образования, государственных образовательных стандартов, принципов Болонской декларации, позитивного международного опыта, научно-исследовательской и образовательной.

Педагогический коллектив в рамках проектной деятельности внедряет компетентностный подход в образовательную практику, анализирует область профессиональной деятельности выпускников, виды деятельности и связанные с ней общие и профессиональные компетенции будущего специалиста, ведет отбор содержания образовательных дисциплин, ориентированного на формирование общих и профессиональных компетенций. ЧЮТ как учреждение инновационного типа участвует в разработке научно – методических подходов компетентностно - ориентированного образования в системе СПО. Организуют работу в данном направлении Е.Е. Колодий, И.В. Делягина при непосредственном участии методистов М.А. Вуйловой, Е.И. Гавриловой.

В последнее десятилетие произошло мощное инновационное развитие образовательного учреждения на основе обеспечения качества образовательных услуг. В целях повышения качества обучения, совершенствования оценки уровня подготовки студентов на основе единых измерительных материалов по учреждениям СПО России, единой технологии сбора и обработки результатов, а также для создания системы управления качеством подготовки специалистов на основе независимой внешней оценки, техникум принимает участие в федеральном эксперименте по введению Internet-экзамена. Участие во Всероссийском Internet - экзамене позволяет сделать вывод, как о качестве знаний и умений студентов, так и о качестве рабочих программ и учебно-методических комплексов по дисциплинам и профессиональным модулям. Преподаватели Е.Е. Колодий, И.В. Шестерикова – Каширина, Л.В. Веденкина, М.С. Курбацких, А.И. Тапилин, Т.А. Набокина, Д.В. Нечепуренко работают над подготовкой диссертаций.

Челябинский юридический техникум стал одним из немногих учебных заведений среднего профессионального образования, где сохраняется конкурс на вступительных испытаниях и наряду с набором студентов на обучение за счет бюджетного финансирования ведется набор с возмещением затрат на обучение, входит в число лидеров среднего профессионального образования

России, находится в постоянном развитии, поиске, активно внедряет в процессы обучения и воспитания инновационные технологии.

Уход от отраслевой системы образования выявил серьезную проблему: на территории одного района могут находиться до 7-10 учебных заведений, дублирующих друг друга по многим направлениям. Педагогическим коллективом техникума под руководством директора А.П. Большакова и доктора педагогических наук Т.Г. Калугиной, зав. кафедрой ЧелГУ, была разработана Концепция образовательно – профессионального кластера, поддержанная Министерством образования и науки Челябинской области, итогом внедрения которой стала реорганизация путем слияния 5-ти учебных профессиональных заведений Metallургического района г. Челябинска.

Челябинский юридический колледж входит в число 100 лучших среднеспециальных образовательных учреждений России.

Состояние кадрового обеспечения за 2020-2021 гг. представлено в таблице 2.

Таблица 2 – кадровое обеспечение Челябинского Юридического колледжа на 2020-2021 гг.

Показатели	Количество
1. Доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование (%)	100
2. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации или стажировку за последние три года, в общей численности педагогических работников (%)	72
3. Доля педагогических работников, имеющих первую и высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников (%) за последние три года	85
4. Количество педагогических работников в возрасте до 30 лет (%)	47
5. Доля преподавателей, мастеров производственного обучения в общей численности прочего персонала	60
6. Доля педагогических работников имеющих опыт работы в ЧЮК менее 2 лет	25
7. Доля педагогических работников, владеющих ИКТ	100
8. Доля педагогических работников, владеющих современными педагогическими технологиями и	100

Таким образом, из 104 педагогических работников 26 молодых педагогов и специалистов пришли в данную профессиональную образовательную организацию в течение 2 лет и работа по их адаптации является актуальной для данного педагогического коллектива.

Таким образом, колледж укомплектован квалифицированными кадрами.

Контингент обучающихся в Челябинском юридическом колледже:

В колледже обучается – 1153 человек по программам:

Служащих и специалистов среднего звена – 447 человек, в том числе на заочном отделении – 84 человека.

Рабочих профессий – 706 человек.

В опытно-экспериментальной работы принимали участие молодые специалисты, которые не более чем 5 лет назад закончили вуз.

Статус молодого специалиста на федеральном уровне сегодня практически не регулируется. Единственный нормативно-правовой акт, содержащий подобное положение — статья 70 Трудового кодекса РФ, которая запрещает работодателю устанавливать при приеме на работу испытательные сроки для граждан, окончивших средние профессиональные и высшие учебные заведения менее года назад. Иных льгот молодой специалист по Трудовому кодексу РФ не имеет [67].

Само понятие «молодой специалист» не установлено ни в Трудовом кодексе, ни в каком-либо другом федеральном законе. Лишь, исходя из содержания региональных нормативно-правовых актов Челябинской области [23], можно выделить основные критерии получения данного статуса:

- возраст до 30 лет;
- наличие начального, среднего профессионального или высшего образования, полученного по очной системе обучения в образовательном учреждении, имеющем государственную аккредитацию;

- первичное трудоустройство в образовательной организации в сфере после получения диплома;
- общий стаж в организации менее трёх лет.

Следует отметить, что некоторые участники исследования только начинают свою педагогическую деятельность, часть уже имеют небольшой стаж работы в организации (2 года и менее).

Молодые специалисты являются непосредственными участниками программы адаптации и изнутри способны заметить недостатки образовательного учреждения. Поэтому, они должны предъявлять требования к оценке качества эффективности программы, эффективности программы, участвовать в её совершенствовании.

В педагогической теории и практике существуют различные подходы к изучению эффективности профессиональной адаптации, к определению критериев и показателей ее результативности. Большинство исследователей выделены два основных критерия: продуктивность деятельности и удовлетворённость её участников своим трудом.

Для успешной профессиональной деятельности молодой специалист должен понимать суть образовательного процесса и свою роль в нём, обладать методами и навыками преподавания и создать коммуникативные связи с участниками образовательной жизнедеятельности. Была составлена анкета, оценивающая обладание профессиональными качествами по необходимым компонентам образовательной среды: когнитивному, технологическому, социально-психологическому.

Помимо оценки продуктивности деятельности, показателем эффективности процесса адаптации является показатель «удовлетворенности трудом».

Под удовлетворенностью понимаем эмоционально-оценочное отношение личности и коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания. Для начинающего учителя важно, насколько он удовлетворен или не удовлетворен своей жизнедеятельностью, взаимодействием с участниками образовательного

процесса. Даже если молодой педагог показывает высокие показатели обученности и воспитанности студентов, нельзя говорить об успешной адаптации специалиста, если он находится в состоянии дискомфорта.

Результаты опроса являются оценкой эффективности системы адаптации и используются при подведении итогов адаптации молодого педагога.

В качестве оценки эффективности программы адаптации были выделены две группы критериев: **продуктивность деятельности педагога и удовлетворённость трудом**. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее компонентов: технологическому (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия нормам и правилам организации), когнитивному (понимание целей и задач образовательного процесса).

Для оценки продуктивности деятельности была разработана анкета.

Участникам исследования предлагалось оценить свои профессиональные качества, выделить навыки и умения, которых не хватает в трудовой деятельности. Пример анкеты представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Диагностика комплексных профессиональных затруднений молодых педагогов и специалистов

Диагностические группы	Аспект педагогической деятельности	Баллы			
		1	2	3	4
Технологический компонент	разрабатывать рабочие программы учебных предметов, внеурочной деятельности				
	организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности учащихся, ориентируясь на их личность				
	формировать мотивацию к обучению, развитию познавательных интересов учащихся				
	организовывать исследовательскую, самостоятельную работу учащихся				
	использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая индивидуальные обучение, дистанционное обучение				

	оценивать эффективность и результаты обучения учащихся по предмету				
	использовать психолого-физиологические особенности учащихся в процессе обучения				
	осуществлять деятельность в соответствии с методикой преподавания предмета				
Когнитивный компонент	понимать необходимость использования преподаваемой дисциплины в образовательном процессе				
	осуществлять связь предмета и смежных дисциплин				
	осуществлять связь по предмету с практикой				
	осуществлять прогнозирование результатов и рефлексирование своей профессиональной деятельности				
	определить роль учебного предмета в системе обучения, воспитания и развития учащихся				
	ориентироваться в учебных программах, преподаваемого предмета в соответствии с ФГОС				
	знать новые подходы к использованию традиционных методов обучения				
	знать структуру и содержание КИМ для проведения государственной итоговой аттестации учащихся				
Социально-психологический компонент	Выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности				
	Разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в случае проблемных ситуаций, организовывать и координировать их совместную деятельность				
	Взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития студентов				
	Взаимодействовать с родителями для решения проблем обучения, воспитания и развития студентов				
	Взаимодействовать с администрацией колледжа для решения личностных и профессиональных проблем				
	Популяризировать, транслировать свой опыт профессиональной деятельности на семинарах, конкурсах				
	Проявлять инициативу и принимать решения в проблемных ситуациях				
	Убеждать, аргументировать свою позицию				

Результаты констатирующего эксперимента комплексных профессиональных затруднений молодых педагогов и специалистов работающих в ЧЮК представлены в таблице 4.

Таблица 4 – результаты констатирующего эксперимента по выявлению владения молодыми педагогами и специалистами технологическим компонентом образовательной среды

Технологический компонент	Аспект педагогической деятельности	Результат
	разрабатывать рабочие программы учебных предметов, внеурочной деятельности	69,23
	организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности учащихся, ориентируясь на их личность	66,67
	формировать мотивацию к обучению, развитию познавательных интересов учащихся	65,38
	организовывать исследовательскую, самостоятельную работу учащихся	54,84
	использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая индивидуальные обучение, дистанционное обучение	73,07
	оценивать эффективность и результаты обучения учащихся по предмету	80,76
	использовать психолого-физиологические особенности учащихся в процессе обучения	76,92
	осуществлять деятельность в соответствии с методикой преподавания предмета	88,46
	Общая оценка	63,92

Технологический компонент свидетельствует об умении молодого специалиста организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности учащихся. Педагог должен на высоком методическом уровне проводить учебные занятия, а также правильно и грамотно организовывать внеурочную и воспитательную деятельность. Для этого необходимо иметь навыки планирования своей деятельности, уметь анализировать поставленные задачи, научиться самостоятельно и оперативно принимать решения для их выполнения.

Таблица 5 – результаты констатирующего эксперимента по выявлению владения молодыми педагогами и специалистами когнитивным компонентом образовательной среды

Когнитивный компонент	Аспект педагогической деятельности	Результат
	понимать необходимость использования преподаваемой дисциплины в образовательном процессе	69,23
	осуществлять связь предмета и смежных дисциплин	57,69
	осуществлять связь по предмету с практикой	50,00
	осуществлять прогнозирование результатов и рефлексирование своей профессиональной деятельности	46,15
	определить роль учебного предмета в системе обучения, воспитания и развития учащихся	73,07
	ориентироваться в учебных программах, преподаваемого предмета в соответствии с ФГОС	57,69
	знать новые подходы к использованию традиционных методов обучения	61,54
	знать структуру и содержание КИМ для проведения государственной итоговой аттестации учащихся	46,15
	Общая оценка	57,69

Ключевым условием успешной педагогической деятельности является понимание педагогом единства целей и задач образовательного и воспитательного процессов. Молодой специалист должен понимать необходимость преподаваемой дисциплины, осуществлять связь по своему предмету с практикой, ориентироваться в учебных программах в соответствии ФГОС. В ходе исследования определён уровень владения умениями и навыками когнитивного компонента образовательной среды.

Таблица 5 – результаты констатирующего эксперимента по выявлению владения молодыми педагогами и специалистами когнитивным компонентом образовательной среды

Социально-психологический компонент	Аспект педагогической деятельности	Результат
	Выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности	65,38
	Разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в случае проблемных ситуаций, организовывать и	42,31

	координировать их совместную деятельность	
	Взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития учащихся	69,23
	Взаимодействовать с родителями для решения проблем обучения, воспитания и развития студентов	57,69
	Взаимодействовать с администрацией колледжа для решения личностных и профессиональных проблем	46,15
	Популяризировать, транслировать свой опыт профессиональной деятельности на семинарах, конкурсах	42,31
	Проявлять инициативу и принимать решения в проблемных ситуациях	65,38
	Общая оценка	55,49

Социально-психологический компонент заключается во вхождении в трудовой коллектив через сближение целей и интересов молодого специалиста и группы (педагогического коллектива, студентов), формировании нового психологического стереотипа поведения, коррекции личностных качеств в соответствии с требованиями педагогической деятельности, принятии ценностей организационной культуры, норм и правил поведения в образовательном учреждении.

Стартовая диагностика, проведенная в рамках исследования, позволяет сделать предварительные выводы по состоянию уровня адаптации молодых педагогов и специалистов в ЧЮК. Чтобы проследить динамику процесса адаптации необходимо повторить данную диагностику в конце учебного года. На рисунке 2 представлены сводные результаты констатирующего исследования.

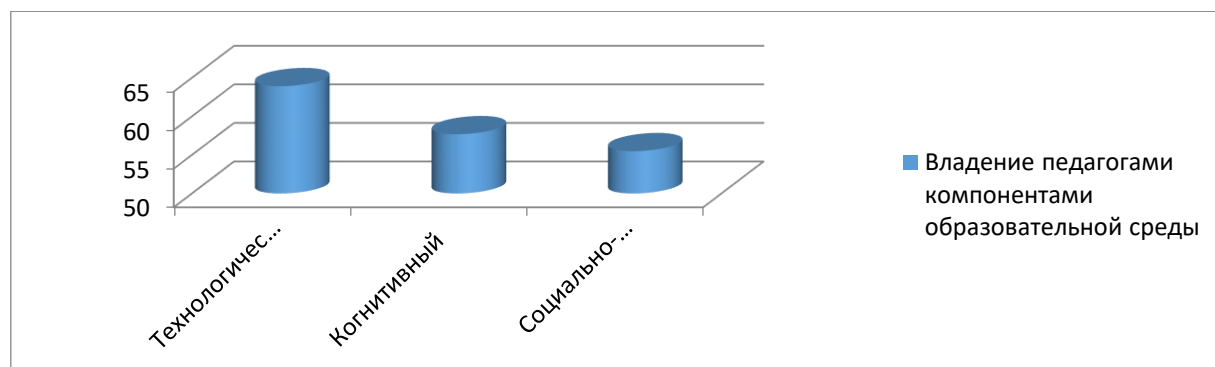


Рис. 2. – сводные результаты констатирующего исследования по выявлению владения педагогами компонентами образовательной среды

Для диагностики удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении была выбрана методика, разработанная Е. Степановым [41].

Цель данной диагностики – определить степень удовлетворенности молодых специалистов жизнедеятельностью в образовательном коллективе общества и своим положением в нем

С помощью анкетирования была получена информация относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования.

Методика изучения удовлетворенности педагогов образовательным учреждением

Педагогам предлагается прочесть включенные в тест утверждения и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для этого педагогу следует поставить напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, которая означает ответ, соответствующий его точке зрения:

- 4 — совершенно согласен;
- 3 — согласен;
- 2 — трудно сказать;
- 1 — не согласен;
- 0 — совершенно не согласен.

ОПРОС

1. Я удовлетворен (а) своей учебной нагрузкой.
2. Меня устраивает составленное расписание уроков.
3. Мое рабочее время благодаря собственным усилиям действиям администрации тратится рационально.
4. Меня устраивает работа методического объединения и мое участие в ней.

5. У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творчество и способности.

6. Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь ее реализовать.

7. Мои достижения и успехи замечаются администрацией и педагогами колледжа.

8. У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения.

9. Я ощущаю в работе поддержку своих коллег.

10. Я комфортно чувствую себя в среде учащихся.

11. Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей работы.

12. Я ощущаю доброжелательное отношение к себе со стороны администрации.

13. Я комфортно чувствую себя в среде учащихся.

14. Я удовлетворен(а) отношением учащихся ко мне и моему предмету.

15. В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с родителями учащихся.

16. Мне кажется, что родители разделяют и поддерживают мои педагогические требования.

17. Мне нравится мой кабинет, оборудование и условия работы в нем.

18. Меня устраивает сложившийся нравственно-психологический климат в колледже.

19. На мой взгляд, созданная в колледже система научно-методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства.

20. Я доволен размером заработной платы и своевременностью ее выплаты.

Инструкция: участникам предлагалось прочитать 20 утверждений и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для этого участник отмечал напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, означающих ответ, соответствующий его точке зрения.

Анализ результатов исследования: в результате проведенного исследования, получены следующие данные исходя из мнения участников (рисунки 3, 4, 5, 6, 7, 8).

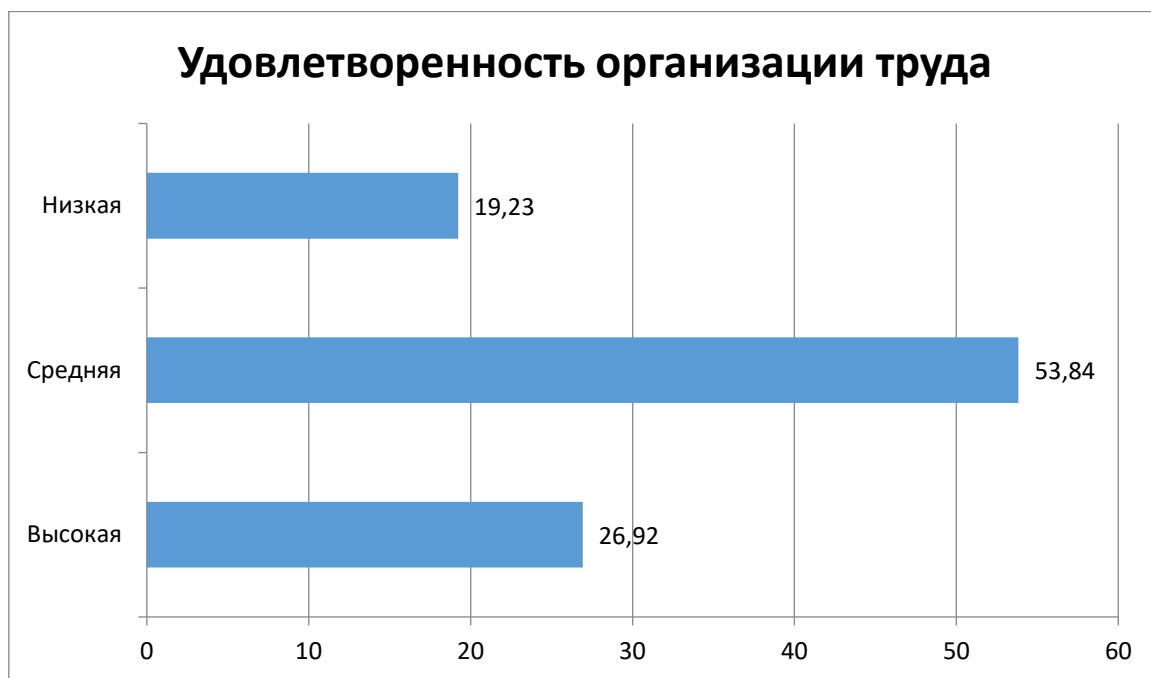


Рис.3. Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности организацией труда»

Данный критерий важен, т.к. от того, насколько организован труд работника (не превышающая норму нагрузка, удобное расписание уроков, активное участие в работе методических объединений), зависит продуктивность молодого специалиста. Как видно из представленных данных, по результатам проведенного исследования 53,84% опрошенных владеют средней степенью удовлетворенности организацией труда, 26,92% - высокой и 19,23% имеют низкую степень удовлетворенности.

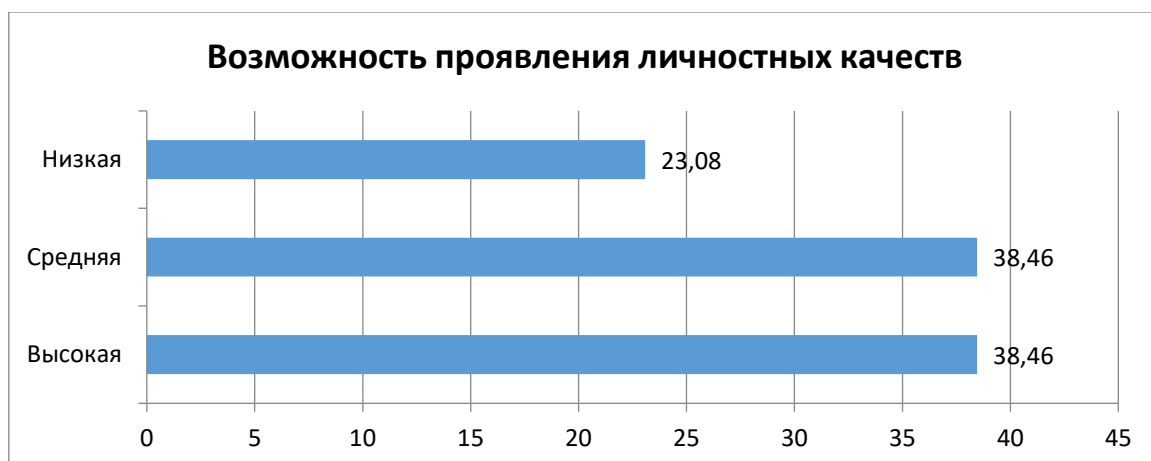


Рис. 4. Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности возможностью проявления личностных качеств»

Молодые специалисты испытывают потребность в профессиональном и личностном росте. Для всестороннего развития педагога и реализации личностных качеств необходимо предоставлять возможность участвовать в различных мероприятиях. Администрация ЧЮК систематически привлекает молодых специалистов к различным сферам деятельности: делегирование задач по внеучебной деятельности (например, организация методического собрания), участие в городском конкурсе «фестиваль методических идей юных педагогов, подготовка концерта ко дню учителя и пр. Это позволяло молодым педагогам проявить свои организационные, исследовательские, творческие качества.

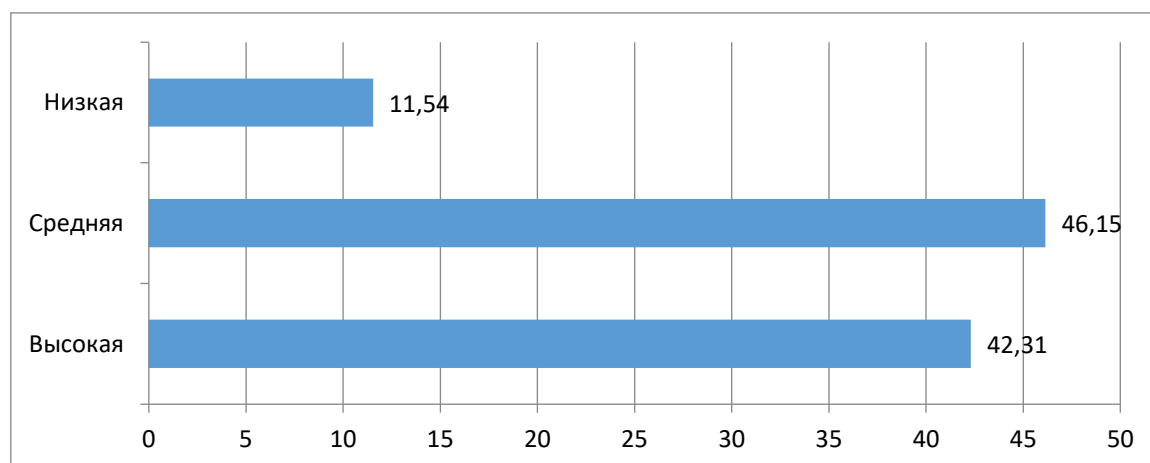


Рис. 5. Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности отношением с педагогическим коллективом»

Умение молодых специалистов устанавливать контакт с педагогическим коллективом и администрацией является важным показателем и определяет уровень профессионализма, а также служит одним из факторов мотивации педагога к профессиональной деятельности. Так, в результате проведенного опроса, было установлено, что 42,31% опрошенных педагогов высоко удовлетворены взаимоотношениями в педагогическом коллективе.

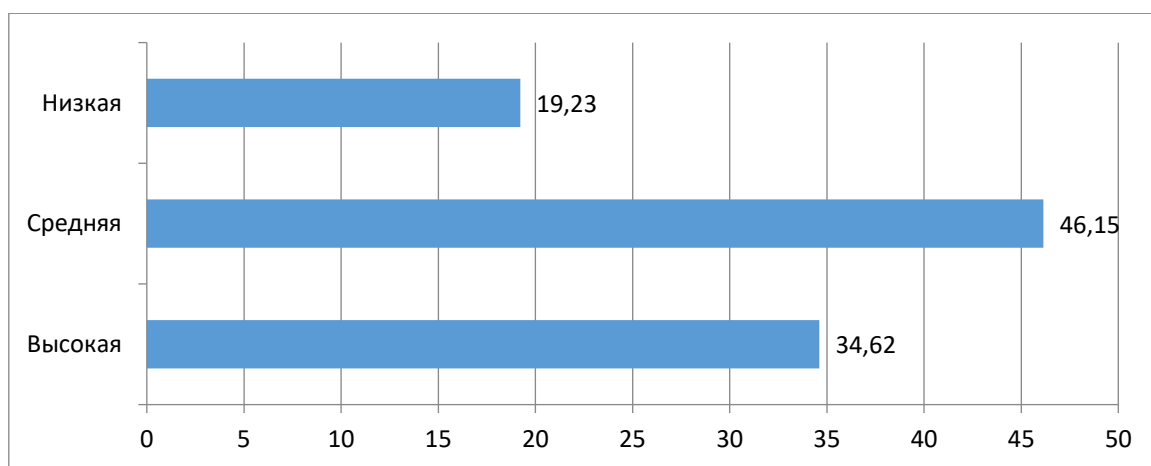


Рис. 6. Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности отношениям со студентами и их родителями»

Как показывает практика, молодым специалистам в большинстве нетрудно найти общий язык со студентами и их родителями. Однако, недостаточный уровень организационных навыков, низкие навыки создания дисциплины в классе создают значительные трудности в работе. Также, проблемой для молодого педагога становится общение с родителями. Свою роль играет разница в возрасте и отсутствие практики делового общения. Согласно результатам исследования, 65,38% педагогов отметили проблемы во взаимоотношениях со студентами и их родителями.

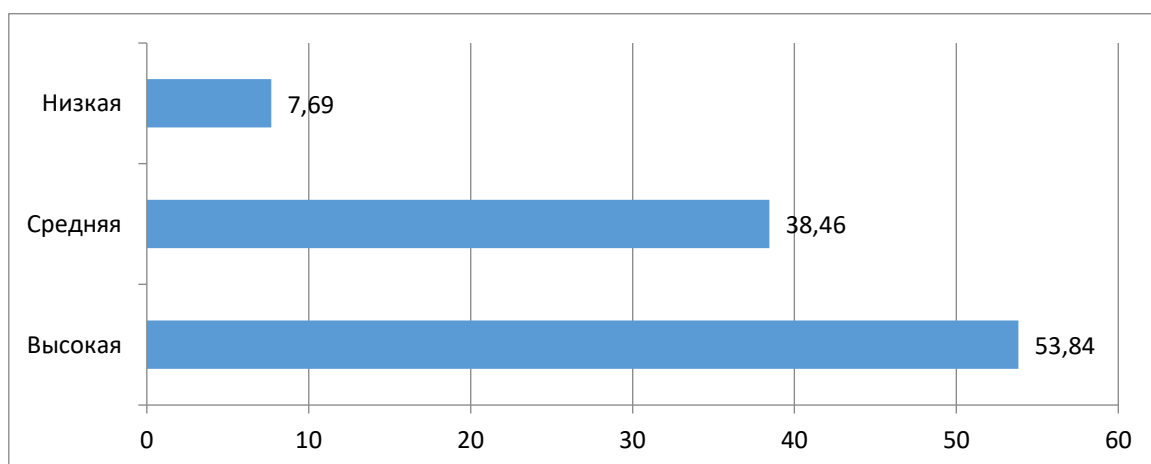


Рис. 7. Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Степень удовлетворенности обеспечением деятельности педагога»

Важно, чтобы профессиональная образовательная организация могла организовать подходящие условия для деятельности педагога: кабинет, оборудование и условия работы в нем, созданная в ЧЮК система научно-

методического обеспечения должна способствовать повышению профессионального мастерства и. т. д. ЧЮК в состоянии обеспечить всех специалистов своим кабинетом, практически в каждом есть проектор, интерактивная доска. 53,84% молодых педагогов в целом довольны своим обеспечением, 46,15% считают, что обеспечение деятельности педагога имеет средний и низкий уровень.

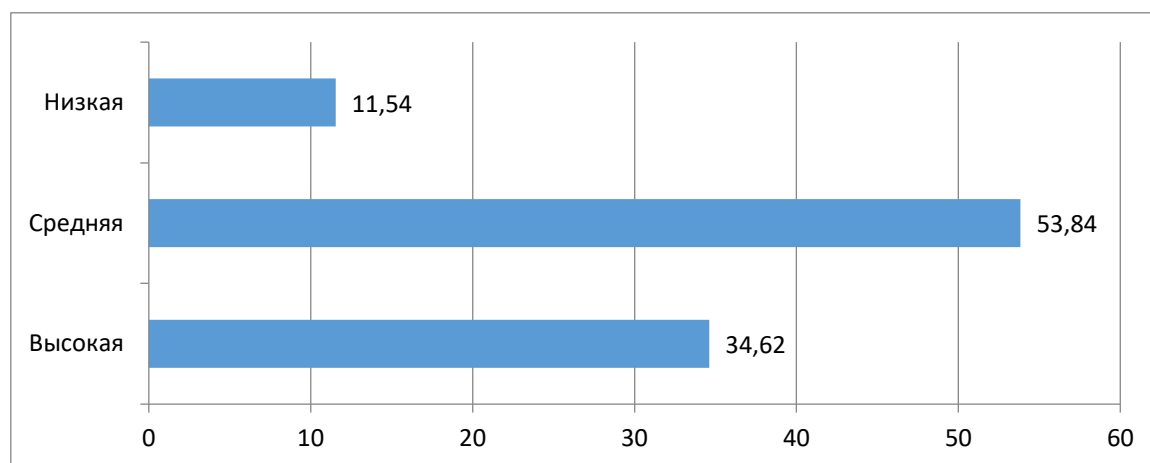


Рис. 8. Результаты констатирующего эксперимента по критерию «Общая степень удовлетворенности жизнедеятельностью в образовательной организации»

Значительная часть молодых специалистов в целом удовлетворены своим положением в жизни колледжа (34,63%). Однако у 11,54% педагогов отмечена низкая степень удовлетворённости.

В таблице 6 представлены сводные результаты по данной диагностической методике.

Таблица 6 – Сводная таблица результатов диагностического исследования, направленного на выявление степени удовлетворенности жизнедеятельностью среди молодых специалистов колледжа

Критерии удовлетворенности	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Степень удовлетворенности организацией труда	26,92	53,84	19,23
Степень удовлетворенности возможностью проявления личностных качеств	38,46	38,46	23,08
Степень удовлетворенности отношением с педагогическим коллективом	42,31	46,15	11,54
Степень удовлетворенности отношениям со	34,92	46,15	19,23

студентами и их родителями			
Степень удовлетворенности обеспечением деятельности педагога	53,84	38,46	7,69
Общая степень удовлетворенности жизнедеятельностью в образовательной организации	36,42	53,84	11,54

Из представленных данных видно, что молодые специалисты отметили высокую степень взаимоотношений с педагогическим коллективом. Специалисты, в целом, довольны организацией труда, предоставленными возможностями для проявления личностных качеств, обеспечением деятельности педагога. Однако степень удовлетворённости взаимоотношениями со студентами и их родителями имеет низкий уровень. Это обусловлено как низкими коммуникативными способностями молодого специалиста, так и возрастными барьерами общения.

Полученные в ходе констатирующего эксперимента результаты, привели нас к выводу о необходимости разработки и реализации программы адаптации молодых специалистов НОУ СПО Челябинский юридический колледж, описание которой будет представлено в следующем параграфе.

2.2. Программа адаптации молодых специалистов НОУ СПО Челябинский юридический колледж

Работа с молодыми специалистами входит в приоритетный список задач НОУ СПО Челябинский юридический колледж и является одной из самых важных составляющих методической работы. Эта деятельность особенно важна в свете выполнения задач Приоритетного национального проекта «Образование» [45], а также реализации закона «О государственной поддержке молодых педагогов в Челябинской области» [32].

Для комфортного вхождения в профессию, в НОУ СПО Челябинский юридический колледж реализуется ряд мероприятий для молодых специалистов, целью которых является создание условий для профессионального роста, а также организация методической помощи и формирование профессионально адаптированного молодого специалиста. Мероприятия реализуют следующие задачи:

1. Создание условий для профессиональной адаптации молодых специалистов в коллективе.
2. Выявление затруднений в профессиональной практике и принятие мер по их предупреждению в дальнейшей работе.
3. Постепенное вовлечение молодых специалистов во все сферы колледжной жизни.
4. Включение молодых специалистов в самообразовательную и исследовательскую деятельность.
5. Развитие творческой индивидуальности молодого специалиста и готовности к инновационным преобразованиям.

Программа представляет комплекс различных мероприятий, направленных на приобретение молодыми специалистами профессиональных навыков и умений, способствующих благоприятной адаптации молодого специалиста в колледже. Процесс работы, в течение года, проходит следующие этапы:

1. Общая ориентация.
2. Вхождение в должность.
3. Действенная адаптация.
4. Функционирование.

Рассмотрим эти этапы более детально.

Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. На этом этапе происходит знакомство впервые пришедшего педагога со колледжем и ее подразделениями, с общими правилами учебного заведения. На данном этапе администрация колледжа разъясняет молодому педагогу требования к работе (качество, итоговые показатели, правила ведения классного журнала), знакомит с ответственностью за результаты, назначают наставника.

Вхождение в должность. На этом этапе новичок ближе знакомится с членами своего методического объединения, на практике изучает обязанности и требования, которые к нему предъявляются со стороны руководства. В процессе вхождения в должность, наставник нового сотрудника должен последовательно и более детально ознакомить его с особенностями должностных обязанностей, со спецификой культуры, традиций, норм и т. д., принятыми в колледже.

В период **действенной адаптации** молодой специалист в ходе трудовой деятельности привыкает к своему новому социальному положению, самостоятельно организует взаимодействие с педагогическим коллективом, осваивается в организации. На данном этапе необходимо предоставлять возможность начинающим педагогам проявлять себя в различных сферах деятельности колледжа, дать шанс показать себя в педагогической, методической и общественной жизни учебного заведения. В этот период важно оказывать достаточную поддержку молодого специалиста, своевременно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Перечисленные этапы адаптации должны быть пройдены последовательно и могут не ограничиваться конкретными временными рамками.

Анализ деятельности колледжа по адаптации молодых специалистов показал, что организация имеет недостаточно нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур во внутренних нормативных актах, которые должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ряд мероприятий, проводимых в колледже, были распределены соответственно этапам реализации (таблица 7).

Таблица 7 – Мероприятия по профессиональной адаптации молодых специалистов в НОУ СПО Челябинский юридический колледж

Этап	Мероприятие	Вид деятельности
Общая ориентация	Собеседование с руководителем организации	- изучение содержания учебных программ, нормативных документов по организации учебно-воспитательного процесса; - ознакомление с нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность колледжа и педагогов, с требованиями к ведению документации.
	Закрепление наставника	- знакомство молодых специалистов с традициями колледжа, правилами внутреннего распорядка, уставом; - ознакомление с требованиями оформления классного электронного журнала; - планирование профессиональной деятельности молодого педагога на начальном этапе.
Вхождение в должность	Работа с наставником	- практикум по разработке тематических поурочных планов и планов воспитательной работы; - посещение уроков наставников и их структурный анализ;
	Работа методических объединений	- участие молодого педагога в деятельности предметных МО;

		<ul style="list-style-type: none"> - ознакомление с методическими разработками различных авторов по предмету; - анализ методов преподавания предмета
	Консультации от администрации колледжа	<ul style="list-style-type: none"> - организация целенаправленной и контролируемой работы молодого педагога; - организация посещения занятий коллег
Действенная адаптация	Посещение занятий молодых педагогов администрацией колледжа	- обратная связь, подробный анализ и рекомендации для молодого специалиста с целью оказания методической помощи.
	Работа с наставником	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальные консультации по педагогическим затруднениям; - оказание помощи в овладении методами преподавания дисциплины и воспитания студентов
	Взаимодействие с педагогическим коллективом	<ul style="list-style-type: none"> - участие молодого педагога в методической работе, в деятельности предметных МО и в Школе молодого педагога; - общение с коллективом по профессиональным вопросам; - общение с коллегами в неформальной обстановке.
	Активность на городских площадках	<ul style="list-style-type: none"> - школа молодого педагога» ЧИРПО; - участие в городском конкурсе «фестиваль методических идей молодых педагогов»
Функционирование	Делегирование полномочий	- организация внеурочной творческой деятельности (подготовка концерта, посвященному Дню учителя).
	Выступление на итоговом педагогическом совете о своей деятельности	- выступление молодого специалиста с отчетом о проделанной работе

В ходе теоретического исследования были выделены компоненты образовательной среды, влияющие на **процесс адаптации: когнитивный, технологический, социально-психологический**. Помимо налаженных взаимоотношений с участниками образовательного процесса, молодой педагог должен понимать цели и задачи педагогической деятельности, владеть навыками и умениями преподавания. Программа адаптации должна быть направлена на обучение навыкам и умениям, необходимым для развития данных компонентов. Были рассмотрены такие мероприятия, которые способствуют повышению навыков педагога по каждому критерию (таблица 8).

Таблица 8 – мероприятия по развитию компонентов педагогической деятельности

Мероприятие	Когнитивный компонент	Технологический компонент	Социально – психологический компонент
Собеседование с руководителем организации, ознакомление с должностными обязанностями. Беседа о целеполагании профессиональной деятельности педагога	Владение знаниями о целях и задачах в профессиональной деятельности	Умение контролировать трудовую деятельность, опираясь на технологию целеполагания	Способность анализировать свою профессиональную деятельность
Участие в городском конкурсе среди начинающих специалистов «фестиваль методических идей юных педагогов»	Владение новой информацией о применяемых технологиях, методах и формах обучения	Развитие умения публичных выступлений, подготовка и защита авторской методической идеи	Способность развить личностные качества. Общение с участниками фестиваля, жюри конкурса
Колледжное мероприятие «Концерт ко Дню Учителя»	Владение навыками организации внеучебной деятельности	Развитие творческого потенциала, расширение профессиональных умений педагога	Способность проявить себя с творческой стороны
Работа методических объединений	Владение новыми знаниями, информацией о других людях	Освоение новых форм, методик, приемов, технологий организации и осуществления педагогической деятельности	Знание и использование источников повышения профессионального мастерства
Посещение уроков администрацией колледжа	Владение навыками подготовки открытых уроков	Умение планировать свою деятельность, ставить цели, выбирать оптимальные средства обучения	Способность выразить свое мнение о затруднениях в профессиональной деятельности
Закрепление наставника за молодым специалистом	Владение практическими и теоретическими основами педагогической деятельности	Развитие практических навыков и умений, повышение профессионального уровня Проектирование	Способность выявить проблемы и принять решение для улучшения профессиональной деятельности

		конструктивных коммуникативных действий в процессе образовательных отношений	
--	--	--	--

На основании изученной программы, были сделаны выводы, что с целью оказания помощи в колледже проводились консультации и беседы по вопросам ведения методической документации, составления календарно-тематического планирования и дисциплинарных планов. Также были изучены методики самоанализа занятия, методические требования к современному занятию, целеполагание на занятии и др. посещались занятия и внеклассные мероприятия у молодых специалистов.

Было организовано взаимопосещение занятий молодыми специалистами у педагогов-наставников и педагогов с большим педагогическим опытом. Все это способствовало повышению профессионализма молодого специалиста, овладению методами обучения и различными приемами работы по формированию профессиональных компетенций студентов. В течение учебного было организовано посещение молодыми педагогами творческих групп и методических объединений педагогов города.

Однако, по результатам диагностики, выявились и проблемы, одна из них это работа с родителями. Одним из эффективных путей помощи педагогам в преодолении трудностей общения с родителями является активная коммуникативная подготовка средствами социально-психологических тренингов, мастер-классов, групповых дискуссий. Для решения проблемы был разработан и проведен «Тренинг для молодых педагогов «Учимся общаться со студентами и родителями!»».

Тренинг для молодых педагогов «Учимся общаться со студентами и родителями!»

Цель: повысить уровень профессионального мастерства педагогов в вопросах взаимодействия с родителями. Для достижение поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- выявить проблему в организации совместной работы педагога с родителями учащихся;
- определить стратегии взаимодействия родителей и воспитателей.

Ход мероприятия

Нормативные документы образования СПО нацеливают нас на работу с родителями «на основе сотрудничества, вовлечения семей непосредственно в образовательную деятельность». Важно, чтобы педагог не только владел внедряемыми технологиями и ориентировался в новой организации учебно-воспитательного процесса в соответствии с ФГОС, но и был открыт к общению. Одной из актуальных проблем является проблема построения конструктивных взаимоотношений с родителями студентов.

Как вы думаете, почему одним педагогам удается наладить с родителями контакт так, что те по первому зову готовы помочь, а другие – не могут достучаться до родителей и установить с ними взаимный контакт?

Этап №1. Необходимо выявить уровень коммуникативных способностей на данный момент. Для этого выполняем коммуникативное упражнение «Дерево цели». Перед вами изображено дерево цели. Дерево играет роль символической шкалой ваших умений. Корни – это точка отсчета, минимальное проявление качеств и умений, а крона – максимальный уровень проявления ваших реальных или возможных умений. Педагоги отмечают на изображение дерева то место, где они сейчас, по их мнению, находитесь на этой шкале.

Этап № 2. «Общение с родителями». На столе расположены установки на общение с родителями: из каждой пары приведенных утверждений надо выделить одно, которое применимо в вашем понимании этого слова.

Утверждение №1	1	0	1	Утверждение №2
Я должен предоставлять родителям возможность принимать решения				Мне необходимо настоять на своей позиции или мнении
Меня должны уважать				Я должен завоевать уважение
Я должен быть в центре внимания				Надо держаться в тени
Я считаю, что кредит доверия должен накапливаться				Я всегда авансую доверие родителям

Оценка и обсуждение результатов: 1Б, 2Б, 3Б, 4Б.

Этап № 3. «Волшебное озеро». Молодые специалисты становятся в круг и передают друг другу шкатулку. Тот, у кого в руках окажется шкатулка, должен заглянуть внутрь. Там, в маленьком «волшебном» озере, вы увидите самого уникального и неповторимого человека на свете, улыбнитесь ему. Ответил вам этот человек на вашу улыбку? Если мы будем улыбаться друг другу при встрече, то и нам будут отвечать добрыми, искренними улыбками. Сделав добро, человек сам становится лучше, светлее. Поэтому мы должны быть уважительными и внимательными друг к другу.

Педагог должен дать родителям почувствовать свою компетентность и заинтересованность в успешном развитии студента, показать родителям, что он видит в них партнеров, единомышленников. Все это приводит к понятию «профессиональная компетентность педагога в сфере общения с родителями воспитанников».

Этап № 4. Игра «Тренировка интонации». Цель: понять значение интонации для достижения цели воздействия педагогов в общении с родителями.

Произнесите фразу: «Мне не безразличны успехи Вашего ребенка»

- с оттенками иронии;
- безразличия;
- требовательности;
- доброжелательности.

Какая интонация наиболее приемлема в общении с родителями?

Этап № 5. Игра «Я знаю 5 имен». Давайте вспомним детскую игру с мячом «Я знаю 5 имен». образуем круг, сейчас я буду каждому из вас бросать мяч и задавать вопрос, а вы должны быстро на него ответить:

- назовите пять имён друзей своего ребёнка;
- пять любимых занятий вашего ребенка;
- пять любимых блюд вашего ребенка;
- пять нелюбимых занятий вашего подростка.

Такая игра, проведённая с родителями, позволит понять, насколько родители хорошо знают своего ребёнка и близки с ним.

В заключении снова обращаемся к «Дереву цели». Уважаемые коллеги, предлагаю вам, снова обратить внимание на наше «Дерево цели». Теперь переместитесь, если вы считаете нужным, на изображение дерева в то место, где вы сейчас, по вашему мнению, находитесь на этой шкале.

Правила общения с родителями и студентами:

1. Всегда стремиться быть в хорошем настроении и быть приятным в общении.
2. Стараться почувствовать эмоциональное состояние родителей.
3. Находить возможность каждый раз говорить родителям что-нибудь положительное о ребенке — это лучший способ расположить родителей к себе.
4. Давать родителям возможность высказаться, не перебивая их.
5. Быть эмоционально уравновешенным при общении с родителями,
6. Подавать пример воспитанности и такта.
7. В сложной ситуации стараться подавать пример уступчивости — этим своего достоинства уронить нельзя, но укрепить его можно.

Правила общения с родителями

1. Не приказывать. Педагог должен помнить, что фраза, содержащая обязательство какого-либо рода, вызывает протест.
2. Не угрожать. Любая угроза – это признак слабости. Угроза со стороны педагога – это еще и признак педагогической несостоятельности, некомпетентности. Угрозы или ультиматум со стороны педагога провоцируют конфликт. Такое общение не способствует установлению отношений сотрудничества и взаимопонимания.
4. Не проповедовать. «Ваш родительский долг обязывает...», «Вы, как мать (отец) должны...» – эти воззвания чаще всего не воспринимаются и не осознаются родителями как значимые.

5. Не поучать. Педагог должен помнить о том, что нет ничего хуже, чем навязывать свою собственную точку зрения собеседнику («если бы Вы послушали меня, то...»).

6. Не подсказывать решения. Педагог не должен «учить жизни» родителей. «На Вашем месте я бы...» – подобные фразы не стимулируют процесс общения, поскольку ущемляют самолюбие родителей.

7. Не выносить суждений-советов. Высказывания со стороны педагога типа «Вам необходимо...» чаще всего наталкиваются на сопротивление и протест родителей, даже в тех случаях, когда они абсолютно справедливы.

8. Не ставить «диагноз». «Ваш ребенок слишком нервный. Пусть с ним побеседует психолог» – такая фраза насторожит родителя и настроит его против педагога.

9. Не выпытывать. Любые вопросы, не имеющие отношения к педагогическому процессу, педагог должен оставлять «при себе».

10. Не провоцировать конфликты. Педагог избежит конфликтных ситуаций в общении с родителями, если будут соблюдены правила общения с родителями.

Есть еще ряд правил, соблюдение которых укрепит взаимодействие с семьей, будет способствовать формированию положительной мотивации у родителей к общению с вами:

- основной целью педагогического взаимодействия должно быть создание единого воспитательного пространства для развития студентов и обеспечения их безопасности;

- не форсировать процесс установления доверительных отношений с семьей;

- не возлагать профессиональные функции воспитания на родителей;

- сохранять высокий этический уровень взаимоотношений в любой ситуации и при любых обстоятельствах;

- не претендовать на перевоспитание родителей;

– не укорять семью в присутствии детей, не порицать ребенка в присутствии родителей.

Помните: в колледже главный это педагог, и вам управлять ситуацией. Возьмите ситуацию в свои руки, научитесь не принимать близко к сердцу невразумительные придирки, и такие ситуации никогда не испортят вам настроение.

2.3. Оценка эффективности реализации программы молодых специалистов НОУ СПО Челябинский юридический колледж

После реализации программы адаптации молодых специалистов, было проведено повторное диагностическое обследование у экспериментальной группы, с целью определить эффективность предложенных рекомендаций.

Выявлено, что по результатам методики оценивания продуктивности деятельности у участников исследования (26 человек) произошел значительный рост в овладении навыками и умениями, повышающими эффективность реализации компонентов образовательной среды.

На рисунке 9 представлены сводные результаты итогового исследования.

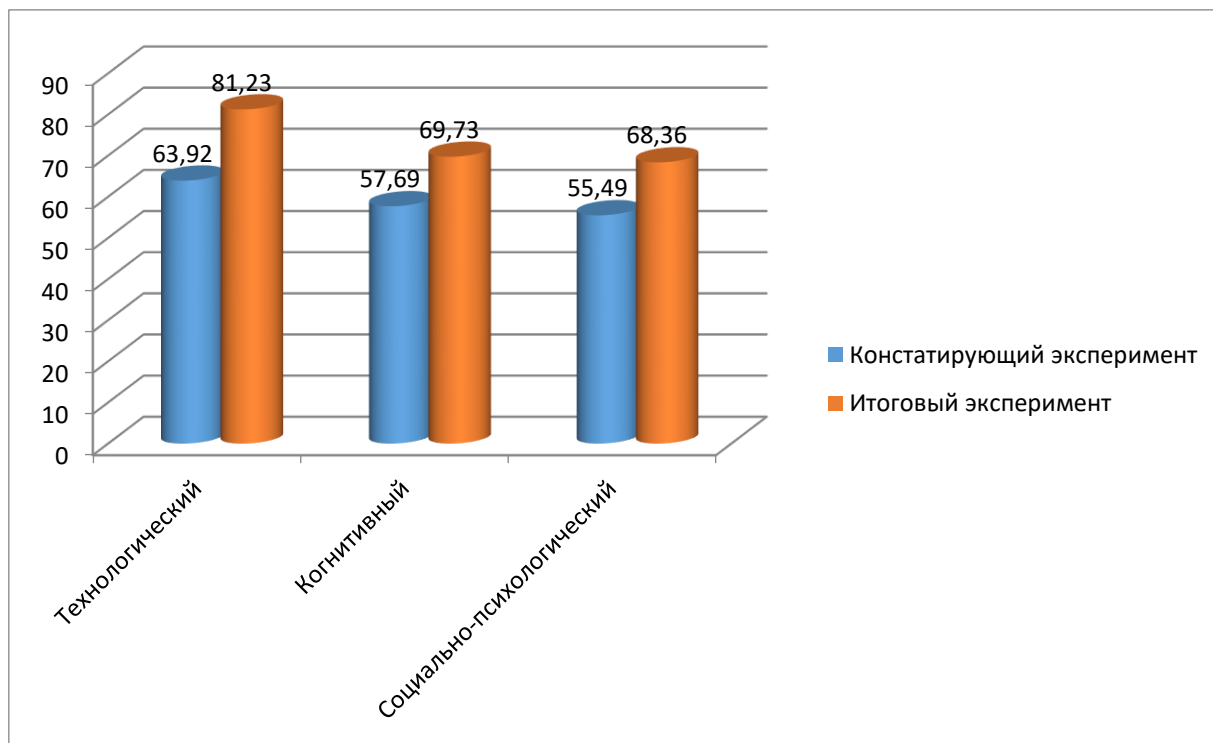


Рис. 9. – сводные результаты итогового исследования по выявлению владения педагогами компонентами образовательной среды

В рамках технологического компонента молодые специалисты лучше научились организовывать и поддерживать разнообразные виды деятельности студентов, ориентируясь на их личность, у них стало возникать меньше проблем с формированием мотивации к обучению, развитию познавательных интересов студентов. Педагоги стали чаще организовывать исследовательскую,

самостоятельную работу студентов, использовать разнообразные приемы, формы, методы и средства обучения, включая индивидуальные обучение, дистанционное обучение, осуществлять деятельность в соответствии с методикой преподавания предмета.

В рамках когнитивного компонента молодые специалисты стали лучше понимать необходимость использования преподаваемой дисциплины в образовательном процессе, осуществлять связь по предмету с практикой и прогнозирование результатов и рефлексирование своей профессиональной деятельности. Молодые специалисты стали больше знать новых подходов к использованию традиционных методов обучения, а также структуру и содержание КИМ для проведения государственной итоговой аттестации студентов.

В рамках социально-психологического компонента молодые специалисты научились более эффективно выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности, разрешать конфликтные ситуации, оказывать поддержку партнерам по общению в случае проблемных ситуаций, организовывать и координировать их совместную деятельность, взаимодействовать со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития студентов, популяризировать, транслировать свой опыт профессиональной деятельности на семинарах, конкурсах, проявлять инициативу и принимать решения в проблемных ситуациях.

Также, применение методики, разработанной Е. Степановым, позволило нам на контрольном исследовании получить данные о степени удовлетворенности педагогов по таким критериям, как организация труда, взаимоотношения с коллективом, администрацией, студентами их родителями, возможность проявления личностных качеств.

Данные характеристики позволяют судить о состоянии молодого педагога на конец учебного года.

Таблица 9 – Сравнительные результаты диагностического исследования, направленного на выявление степени удовлетворенности жизнедеятельностью среди молодых специалистов колледжа

Критерии удовлетворенности	Высокий уровень		Средний уровень		Низкий уровень	
	конст. эксп.	ИТОГОВЫЙ эксп.	конст. эксп.	ИТОГОВЫЙ эксп.	конст. эксп.	ИТОГОВЫЙ эксп.
Степень удовлетворенности организацией труда	26,92	46,15	53,84	46,15	19,23	7,69
Степень удовлетворенности возможностью проявления личностных качеств	38,46	53,84	38,46	38,46	23,08	7,69
Степень удовлетворенности отношением педагогическим коллективом	42,31	53,84	46,15	34,61	11,54	11,54
Степень удовлетворенности отношениям студентами и их родителями	34,92	57,69	46,15	38,46	19,23	3,84
Степень удовлетворенности обеспечением деятельности педагога	53,84	69,23	38,46	30,76	7,69	0
Общая степень удовлетворенности жизнедеятельностью в образовательной организации	36,42	57,69	53,84	38,46	11,54	3,84

Проанализировав таблицу 9, мы выяснили, что количество молодых специалистов с высоким уровнем удовлетворенности организацией труда выросло на 19,23%. Увеличилась степень удовлетворенности молодых педагогов возможностью проявления личностных качеств (высокий уровень на 15,38%). В целом по всем показателям удовлетворенности педагогическим трудом мы выявили положительную динамику, что свидетельствует о результативности разработанной и реализованной программой адаптации молодых специалистов пришедших в ЧЮК.

2.4. Рекомендации по совершенствованию работы по адаптации персонала НОУ СПО Челябинский юридический колледж

Важнейшим фактором успешной адаптации молодых специалистов является разработка программы, отвечающей потребностям конкретного образовательного учреждения. Для того чтобы проанализировать программу адаптации, оценить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы был проведён SWOT-анализ.

Методика SWOT-анализа предполагает разносторонний обзор и объективную оценку состояния программы адаптации молодых специалистов в НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

Цель SWOT-анализа – развить сильные стороны программы адаптации, свести к минимуму слабые, использовать благоприятные возможности для совершенствования деятельности. SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри колледжа, а также анализ внешних факторов.

Таблица 10 – SWOT – анализ эффективности программы адаптации

Сильные стороны	Слабые стороны
1. благоприятная атмосфера в педагогическом коллективе; 2. работа методических объединений; 3. материально-техническое обеспечение колледжа; 4. организация труда; 5. поддержка и понимание со стороны администрации колледжа; 6. активное участие преподавателей колледжа в семинарах и конференциях, проходящих в различных городах России	1. отсутствие документов, регламентирующих деятельность структур, участвующих в адаптации, сформулированного направления развития; 2. недостаточное освоение профессиональных навыков (например навыки делового общения с родителями студентов); 3. организация взаимодействия молодого педагога с наставником; 4. отсутствие у молодых специалистов мотивации участвовать в адаптации новых специалистов; 5. ориентация программы адаптации в основном направлена на развитие предметно-ориентированных навыков, содержания и методического оснащения деятельности преподавателя
Возможности	Угрозы
1. проявление себя на городских площадках города; 2. модернизация программы адаптации в соответствии с ситуацией, сложившейся в	1. конкурирование за кадры с другими СПО; 2. рост требований к качеству деятельности педагогов со стороны общественности; 3. низкий уровень методической подготовки

<p>системе образования;</p> <p>3. создание системы диагностики программы адаптации, с целью оценивания успешности;</p> <p>4. приглашение на стажировку выпускников педагогических ВУЗов;</p> <p>5. проведение семинаров и конференций по актуальным темам;</p> <p>6. актуализация целей и задач программы адаптации системы повышения квалификации вузов в контексте реализации ФГОС СПО</p>	<p>выпускников педагогических ВУЗов;</p> <p>4. недостаточность финансирования для поддержки и стимулирования педагогов;</p> <p>5. падение престижа педагогической профессии в целом</p>
--	---

Изучив результаты проведенного анализа, дадим оценку перечисленным показателям:

1. Как можно усовершенствовать программу адаптации, используя сильные стороны:

- использовать благоприятную атмосферу в педагогическом коллективе для сохранения молодых специалистов в коллективе;
- для оценивания результативности программы, использовать методику оценки удовлетворённости трудом молодых специалистов;
- организация взаимодействия с педагогическими вузами и предоставление мест стажировки для студентов выпускных курсов.

2. Слабые стороны, которые могут помешать:

- отсутствие нормативных документов, положений, регламентирующих деятельность администрации колледжа, наставников;
- недостаточный уровень профессиональных навыков молодых специалистов;
- отсутствие у многих педагогов мотивации участвовать в адаптации новых специалистов;

Рекомендации по совершенствованию программы адаптации:

I. Система наставничества требует больше внимания.

Отечественные и зарубежные ученые рассматривают наставничество как эффективный способ адаптации молодого педагога. До начала 21 века наставничеству в нашей стране отводилась большая роль. Но на сегодняшний

день наблюдается тенденция угасания данной формы работы. Система наставничества должна быть разработана в рамках программы развития общеобразовательного учреждения, иметь нормативно-правовое и ресурсное обеспечение и регламентироваться Положением о наставничестве. В ходе наблюдения, была отмечена неудовлетворённость молодых педагогов поддержкой, оказываемой наставниками непосредственно на рабочем месте.

Причиной низкого уровня работы наставников является отсутствие нормативных документов в колледже, регламентирующих их деятельность и недостаточный уровень мотивации для эффективной работы. Молодым специалистам приходилось самостоятельно выстраивать коммуникации с педагогическим коллективом, что в свою очередь, замедляет процесс адаптации. Наставничество – общественное поручение, основанное на принципе добровольности. Но в сегодняшних реалиях, специалисты ценят свое время, поэтому трудно качественно выполнять функции наставника на добровольной основе.

Чтобы общение молодого специалиста и наставника было рациональным, предлагаю рекомендации по совершенствованию системы наставничества:

- Создание положения, регламентирующего цели, задачи, обязанности и зону ответственности участников программы. Также, в положении должны быть определены: понятия «молодой педагог» и «наставник», цели и задачи наставничества, права и обязанности наставника и молодого специалиста, руководство работой наставника, формы представления отчета о результатах деятельности молодого педагога и наставника.

- Наставник должен быть не только квалифицированным специалистом, но и помощником. При выборе наставников необходимо рассматривать не только профессиональные функции и навыки, а его личные качества: готовность делиться опытом, личное желание, позитивный настрой, оптимизм.

- Повышение мотивации наставников (выплаты из стимулирующего фонда, рациональное распределение нагрузки).

- Формирование понимания в педагогическом сообществе функционала наставника, технологии реализации наставничества, взаимодействия наставника и молодого специалиста через форумы, тематические семинары, мастер – классы.

Всестороннее рассмотрение эффективности системы наставничества позволит руководителям образовательных учреждений, быстро и качественно решать задачи становления начинающих специалистов в профессии, включать их в проектирование своего развития, оказывать им помощь в самоорганизации, самоанализе.

II. Использовать диагностические методики для оценки эффективности и совершенствовании программы.

Важным условием совершенствования системы адаптации является оценка качества эффективности её программы. Решить задачу получения нужной и в достаточном объеме информации о профессиональных и личностных затруднениях начинающих педагогов можно на основе диагностики профессиональных затруднений, которая может проходить в разных формах: беседа с педагогом, наблюдение, опрос, анкетирование, анализ урока.

Накапливаемую таким образом информацию о профессиональных затруднениях необходимо систематизировать. Систематизация массива знаний о профессиональных и личностных затруднениях начинающего специалиста дает возможность не только определить содержание необходимых профессиональных знаний для преодоления затруднений, но и начать формирования недостающих, поставив цели образования, определив критерии и показатели эффективности данного образования, создать персонализированную программу сопровождения начинающего специалиста в его профессиональном становлении.

Таким образом, результаты диагностики позволяют планировать, организовывать, корректировать и контролировать процесс профессионального становления начинающего педагога. Все перечисленные виды деятельности

являются функциями управления. Диагностика в разных ее проявлениях является инструментом управления.

В ходе исследования, была изучена и апробирована методика определения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении, разработанная Е. Степановым. Данная методика помогает получить достаточно полную информацию об удовлетворенности молодых специалистов деятельностью колледжа, отношениями в учебном заведении. Наряду с выявлением общей удовлетворенности, методика позволяет определить, насколько удовлетворены педагоги такими аспектами жизнедеятельности образовательного учреждения, как организация труда, организация труда, возможность проявления личностных качеств, взаимоотношения с возможностью проявления личностных качеств, взаимоотношения с педагогическим коллективом, учениками и их родителями, обеспечение педагогическим коллективом, учениками и их родителями, обеспечение профессиональной деятельности.

III. Программа адаптации должна представлять не набор мероприятий, а чётко выстроенную систему управленческих и организационных решений

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом любого предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в организации подчас уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются в развитие систем оценки и обучения. Для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников.

Эффективная адаптация новичка необходима обеим сторонам процесса и сотруднику, и работодателю, которые в этом случае достигают взаимовыгодного результата. Для учреждения это сокращение сроков достижения работником установленных ключевых показателей, соответственно, уменьшение ее издержек, связанных с вхождением в должность нового сотрудника. А для него самого эффективная адаптация

становится своеобразным мотивирующим фактором, в результате которой он: в полной мере узнает все свои обязанности, права, льготы, правила и нормы поведения, ценности организации; начинает ощущать удовлетворенность работой, отношениями с сослуживцами.

Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

IV. Организовать взаимодействие с педагогическими институтами

В Челябинске развивается подготовка педагогов. Например, на базе ЧИРПО работает институт психологии и педагогики, ежегодно выпускающий ряд подготовленных специалистов. Также, на базе других институтов открываются педагогические специальности.

Колледж может предоставлять места для прохождения практики студентам выпускных курсов. Такая система стажировок и практик позволит молодым специалистам задолго до окончания вуза войти в профессиональную деятельность, закрепиться на рабочем месте и накопить практический опыт работы к концу обучения.

Выводы по главе 2.

Экспериментальной базой нашего исследования являлся НОУ СПО Челябинский юридический колледж. В исследовании принимали участие 26 молодых специалистов из педагогического коллектива образовательного учреждения.

Особое значение приобретает решение управленческой задачи по оказанию оперативной помощи начинающему педагогу и специалисту по преодолению затруднений. Оказание такой поддержки возможно только при изучении различных видов затруднений и потребностей молодых специалистов. С этой целью была разработана и апробирована диагностика профессиональной деятельности молодого педагога.

На первом этапе исследования проведено первичное диагностическое обследование, были выбраны методики для оценивания продуктивности деятельности молодого педагога и определения степени удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в колледже.

Исходя из результатов проведенного исследования, было установлено, что у молодых специалистов возникают затруднения при взаимодействии со студентами и их родителями. Для решения проблемы были предложены и проведены ряд мероприятий в рамках работы методических объединений. По результатам повторного исследования выявлен значительный рост количества молодых специалистов с высокой степенью удовлетворенности жизнедеятельностью в колледже.

В ходе апробации было выявлено, что диагностика позволяет выявить затруднения, спланировать устранение выявленных затруднений, в формах и методами, согласованными с начинающими молодыми специалистами, осуществить организацию мероприятий, проследить мотивационные аспекты для конкретного педагога, провести контроль эффективности спланированных мероприятий по результатам повторного диагностирования.

Заключение

Актуальность исследования обусловлена потребностью современных профессиональных образовательных организаций в мотивированном, активном, профессиональном молодых персонале. Это сегодняшние выпускники педагогических вузов, которые являются носителями современной культуры, воплощенной в знаниях, технологиях, открытых к изменениям в профессиональной сфере.

Сама профессиональная деятельность и социальная роль педагогического персонала в современном обществе претерпевает значительные изменения. Соответственно растут требования, которые предъявляются к их образованию, подготовке, квалификации и компетенциям, что делает вопрос соответствия молодого педагога СПО данным требованиям еще более актуальным.

Под термином «адаптация персонала» мы понимаем взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда».

Виды адаптации персонала: организационная, социально-психологическая, профессиональная, психофизиологическая и их особенности.

Этапы адаптации:

- ознакомление с компанией;
- вхождение в должность;
- действенная ориентация;
- функционирование.

Участниками процесса системы адаптации являются:

- наставник;
- непосредственный руководитель;
- служба управления персоналом.

Рассмотрев особенности системы адаптации, были сделаны выводы о том, что методы адаптации не сильно отличаются от методов на рынке труда, а

вот основное отличие заключается в информации, которая доносится до новых сотрудников и в том, как это происходит.

Далее, проанализировав зарубежные опыты адаптации персонала и сравнив их с отечественными, можно сказать, что адаптация – это важный процесс в деятельности любого предприятия и такие страны, как Япония, США, Германия уделяют огромное внимание этому вопросу, в отличие от наших компаний. Как правило, в большинстве отечественных предприятий даже не существует отдела, который бы занимался данными вопросами.

Процесс адаптации персонала в профессиональной образовательной организации является многокомпонентным и многоэтапным. На эффективность адаптации влияет уровень овладения набором определенных навыков и умений, касающихся когнитивного, технологического, социально-психологического компонентов образовательной среды. Эти компоненты формируют все необходимые механизмы работы, как в аспекте профессиональной деятельности, так и в аспекте межличностных отношений.

Таким образом, адаптация является ключевым периодом в начале карьеры молодого педагога. Она помогает освоиться в педагогическом коллективе и установлению новых контактов, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, а это непосредственно сказывается на результатах труда.

Работа с молодыми специалистами входит в приоритетный список задач НОУ СПО Челябинский юридический колледж и является одной из самых важных составляющих методической работы. В педагогической теории и практике существуют различные подходы к изучению эффективности профессиональной адаптации, к определению критериев и показателей ее результативности. Большинство исследователей выделены два основных критерия: продуктивность деятельности и удовлетворённость её участников своим трудом.

Была составлена анкета, оценивающая обладание профессиональными качествами по необходимым компонентам образовательной среды:

когнитивному, технологическому, социально-психологическому. Стартовая диагностика, проведенная в рамках исследования, позволяет сделать предварительные выводы по состоянию уровня адаптации молодых педагогов и специалистов в ЧЮК.

Исходя из результатов проведенного исследования, было установлено, что у молодых специалистов возникают затруднения при взаимодействии со студентами и их родителями. Для решения проблемы были предложены и проведены ряд мероприятий в рамках работы методических объединений. По результатам повторного исследования выявлен значительный рост количества молодых специалистов с высокой степенью удовлетворенности жизнедеятельностью в колледже.

Молодые специалисты отметили высокую степень взаимоотношений с педагогическим коллективом. Специалисты, в целом, довольны организацией труда, предоставленными возможностями для проявления личностных качеств, обеспечением деятельности педагога. Однако степень удовлетворённости взаимоотношениями со студентами и их родителями имеет низкий уровень. Это обусловлено как низкими коммуникативными способностями молодого специалиста, так и возрастными барьерами общения.

Полученные в ходе констатирующего эксперимента результаты, привели нас к выводу о необходимости разработки и реализации программы адаптации молодых специалистов НОУ СПО Челябинский юридический колледж.

Для комфортного вхождения в профессию, в НОУ СПО Челябинский юридический колледж реализуется ряд мероприятий для молодых специалистов, целью которых является создание условий для профессионального роста, а также организация методической помощи и формирование профессионально адаптированного молодого специалиста.

Программа представляет комплекс различных мероприятий, направленных на приобретение молодыми специалистами профессиональных навыков и умений, способствующих благоприятной адаптации молодого специалиста в колледже. Процесс работы, в течение года, проходит следующие

этапы: 1) Общая ориентация; 2) Вхождение в должность; 3) Действенная адаптация и 4) Функционирование.

Для решения проблемы в адаптации молодых специалистов был разработан и проведен «Тренинг для молодых педагогов «Учимся общаться со студентами и родителями!»».

После реализации программы адаптации молодых специалистов, было проведено повторное диагностическое обследование у экспериментальной группы, с целью определить эффективность предложенных рекомендаций.

Выявлено, что по результатам методики оценивания продуктивности деятельности у участников исследования (26 человек) произошел значительный рост в овладении навыками и умениями, повышающими эффективность реализации компонентов образовательной среды. Количество молодых специалистов с высоким уровнем удовлетворенности организацией труда выросло на 19,23%. Увеличилась степень удовлетворенности молодых педагогов возможностью проявления личностных качеств (высокий уровень на 15,38%). В целом по всем показателям удовлетворенности педагогическим трудом мы выявили положительную динамику, что свидетельствует о результативности разработанной и реализованной программой адаптации молодых специалистов пришедших в ЧЮК.

Для того чтобы проанализировать программу адаптации, оценить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы был проведен SWOT-анализ, который предполагает разносторонний обзор и объективную оценку состояния программы адаптации молодых специалистов в НОУ СПО Челябинский юридический колледж. Отсутствие системы управления адаптацией персонала может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

Библиографический список

1. Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // Менеджмент сегодня. – 2005. – 77 с.
2. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии : учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Н. Арсеньев, И.С. Шелобаев и др. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2013. – 236 с.
3. Баданина, Л.П. Управление адаптацией персонала / Л.П. Баданина, Л.К. Фоканова. –Сыктывкар: КРАГСИУ, 2016. –152 с.
4. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2008. – 220 с.
5. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 132 с.
6. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия, – М: 2009. – 230 с.
7. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. – Мн.: Современ.шк., 2013. – 348 с.
8. Брежнева, А.П. Организация личного труда государственного служащего : учеб-метод. пособие / А.П. Брежнева. – М.: РАГС, 2009. – 231 с.
9. Будаева, Э.В. Влияние социально – психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э.В. Будаева // Вестник бурятского государственного университета. – 2015. – №6. – С. 92-95.
10. Бурганова, Л.А. Теория управления : учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: НИЦИнфра, 2013. – 146 с.
11. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Бухалков / 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учебник / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2013. – 49 с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 2008. – 321 с.
14. Вирский Е.А. Управление персоналом: учебник / Е.А. Вирский. - Мн.: Веды, 2003. – 212 с.
15. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2003. – 240 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2007. – 322 с.
17. Голубков, Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии / Е.П. Голубков // Маркетинг. – 2012. – №2. – С.39–43.
18. Гольцов, А.В. Методы снижения текучести кадров / А.В. Гольцов // Маркетинг. – 2014. – №2. – С.39-43.
19. Горбачев, А. Тайм-менеджмент в два счета / А. Горбачев. – Спб.: «Питер», 2011. – 256 с.
20. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: Серия «Высшее образование» / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 352 с.
21. Давыдова, Л.А. Экономика и управление предприятием. / Л.А. Давыдова. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 140 с.
22. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: ДашковиК, 2015. – 158 с.
23. Департамент образования и науки Тюменской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://don.admtuumen.ru>
24. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: Целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2006. – 280 с.
25. Долбунов, А.А. Текучесть кадров –основная проблема предприятий / А.А. Долбунов // Маркетинг. – 2012. – №12. – С. 57-64.
26. Долгова, В.И. Адаптация молодых специалистов в образовательном учреждении // Научно-методический электронный журнал «Концепт». –2015. – № 31. –С. 76–80.

27. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
28. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: "Экзамен", 2007. – 214 с.
29. Зайцев, А.К. Организация труда персонала : учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 86 с.
30. Зайцев, Л.Г., Соколова, М.И. Экономика персонала: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Эристь, 2009. – 198 с.
31. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 178 с.
32. Закон «О государственной поддержке молодых учителей общеобразовательных организаций в Челябинской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/453127762>
33. Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/8-2664.html>.
34. Захаренко, Г. Тайм-менеджмент / Г.Захаренко. – СПб.: Питер, 2012. – 128 с.
35. Зубцова, Л.К. Условия профессиональной адаптации начинающего учителя // Сибирский педагогический журнал. –2011. –№3. –С. 248–254.
36. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда / Л.Н. Зудина. – М.: ИНФРА-М,2013.–369с.
37. Коробейников, О.П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012 г. – №3 – С. 15-25.
38. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Э.М. Короткова. – М.:Издательство Юрайт, 2012. – 445 с.
39. Котова, С.А. Молодой учитель в школе: проблемы и их решение / С.А. Котова. М.: НИИ школьных технологий, 2010. 120 с.
40. Крутцова, М.Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.

41. Куроленкина, Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №03(11). – С.205.
42. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская. – М.: Трикса: Академ. проект, 2015. – 460 с.
43. Мишурова, И.В. Технологии кадрового менеджмента / И.В. Мишурова. – М.: МарТ, 2013. – 302 с.
44. Могилевкин, Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала / Е.А. Могилевкин. – М.: Дело, 2015. – 654 с.
45. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://strategy24.ru/rf/projects/project/view?slug=natsionalnuuprojektobrazovaniye&category=education>
46. Небалуева, Л.А. Измерение удовлетворенности персонала / Л.А. Небалуева, Е.А. Новиков. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 281 с.
47. Нестеров, В.И. Регулирование труда и денежное содержание государственных гражданских служащих / В.И. Нестеров. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 336 с.
48. Нечаева А.М. Особенности адаптации персонала. /А.М. Нечаев. - М.: Эксмо, 2012 – 312 с.
49. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2013. – № 2. – С. 48-59.
50. Овумян М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? /М.Н. Овумян// Упр. человеческим потенциалом. – 2013. - № 3.
51. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА–М, 2014. – 399 с.
52. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
53. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учеб. пособие для вузов. – М: Экзамен, 2008. – 330 с.

54. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие для вузов. / К.Э. Оксинайд - М.: Проспект, 2013. – 419 с.
55. Паром Б. Управление проектами / Б. Паром. – М.: Пресс-М, 2015. – 89 с.
56. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. – М.: Экономика, 2008. – 176 с.
57. Плотникова Е.А. Программа лояльности – дань моде или эффективный маркетинговый инструмент? // Маркетинговые коммуникации. – 2006. – №12. – с. 230-234.
58. Разжигаев А.Ф. Экономические проблемы становления рынка труда. – СПб: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2008. – 180 с.
59. Редлих, С.М. Педагогические основы социально-профессиональной адаптации учителя / С.М. Редлих. – М.: ИНФРА, 1999. – 360 с.
60. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013. – №6. – С.26-33.
61. Серых, Е.О. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс] // сборник статей форума «Персонал 2008: проблемы, перспективы, развитие». – режим доступа: <http://www.obrazovanie9.ru/>
62. Соколова Г.Н. Социология труда: учебник / Г.Н. Соколова. - Мн., 2000. – 156 с.
63. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. – СПб, 2007. – 156 с.
64. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
65. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 265 с.

66. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2015. – 362 с.
67. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.trudkod.ru>
68. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
69. Управление персоналом : учебное пособие / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 280 с.
70. Ускова Г. Изменились требования к профессии? Пересмотрите компетенции// Кадровое дело. – 2010. – № 7. – С. 13-18.
71. Ускова Г. Работаем с кадровым резервом// Кадровое дело. 2010. – № 5. – С. 230-245.
72. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012. – 528 с.
73. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2007. – 254 с.
74. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев. – М.Экзамен, 2012. – 128 с.
75. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова – 7-е изд., перераб. и доп. – М: Республика, 2001. – 590 с.
76. Хаустова, А.И. Виды и этапы адаптации педагогических работников к профессиональной деятельности [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2017. № 40. С. 81 83. режим доступа: <https://moluch.ru/174/45875/>
77. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. – М.: Проспект, 2004. – 210 с.
78. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – М.:ЮристЪ, 2014. – 268 с.

79. Черникова, Е.Г. Особенности социально-профессиональной адаптации молодых педагогов общеобразовательных школ // Вестник Челябинского государственного университета. –2014. –№ 4. –С. 150–153.

80. Чернышева, Ж.В. Интеграция молодых педагогов в профессию: основные понятия, этапы, показатели [Электронный ресурс] // Всероссийская научно-методическая конференция «Современная система образования: опыт и перспективы». – режим доступа: http://www.konf-zal.ru/attachments/article/187/chernysheva_peterburg.pdf

81. Шафранова О.С. Формирование профессионально-квалификационного состава предприятия // Справочник по работе с персоналом. – 2008. – № 4. – С. 63-67.

82. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин. – М.: Дело, 2012. – 213 с.

83. Экономика труда : учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – 2-е изд. – М.: Магистр, 2012. – 328 с.